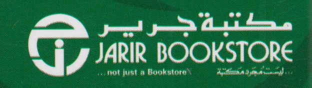
مؤلف كتاب نيويورك تايمز الأكثر مبيعاً
٢١ قانوناً لا يقبل الجدل فى القيادة

جون سى.
ماكسويل

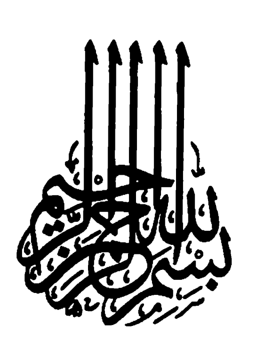
أساسيات العلاقات

ما يحتاج كل قائد إلى معرفته



أساسيات

العلاقات



أساسيات
العلاقات

ما يحتاج كل قائد إلى معرفته

جون سى. ماكسويل





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠٠٩

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ٩٦٦١+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ٩٦٦١+

RELATIONSHIPS

101

What Every Leader Needs to Know

John C. Maxwell





Thomas Nelson
Since 1798

جدول المحتويات

تمهيد الناشر

ما من أحد يسير في رحلة الحياة وحيداً. فنحن نعتمد على الآخرين باستمرار -سواء بشكل ملموس أو غير ملموس- لدفعنا نحو تحقيق غاياتنا. إننا لا نستطيع النجاح دون مساعدة الآخرين، ولكن تكوين علاقات إيجابية يمكن أن يمثل تحدياً. في هذا الكتاب، يكشف جون ماكسويل عن الأسرار التي تكمن وراء الارتباط بالآخرين. ويوضح لنا العوائق التي تقف أمام العلاقات، ويؤكد على الاحتياجات المشتركة بين الناس، كما يصف الطرق التي بموجبها نستطيع التواصل مع الآخرين والارتباط بهم على مستويات كثيرة مختلفة. وبطبيعة الحال، يتطرق أيضاً إلى كيفية تأثير العلاقات على القيادة. والأهم أنه يشرح لنا كيف تساعدنا العلاقات على اكتشاف إمكانياتنا بالكامل وتحقيق أقصى استفادة منها.

بوصفه خبير أمريكا في القيادة، قضى د. ماكسويل حياته كلها في مساعدة الآخرين على النجاح. ومن خلال هذه السلسلة من الكتب، يهدف في الأساس إلى مساعدة الآخرين على

النجاح الحقيقي في أربع مناطق أساسية: العلاقات، والإعداد، والتوجه الذهني، والقيادة. ويوفر لك هذا الكتاب الأساسيات التي تحتاجها لإتقان مهارات بناء العلاقات. أما الكتب الثلاثة الأخرى: أساسيات الإعداد، وأساسيات التوجه الذهني، وأساسيات القيادة، فإنها تمنحك المهارات الأخرى التي تحتاجها للوصول إلى أهدافك.

إننا نسعد بنشر هذا الكتاب، لأننا ندرك أهمية العلاقات الإيجابية في كل نواحي الحياة. إن بناء علاقات إيجابية مع الآخرين ينطوي على مخاطرة، ولكن د. ماكسويل يبين لنا أن الفوائد تفوق هذه المخاطرة. وسيمنحك هذا الكتاب الرائع الصغير الذي يتناول العلاقات مهارات قيمة تمكنك من الارتباط بالآخرين في رحلتك نحو النجاح.

الجزء ١

طبيعة العلاقات

١

لماذا تعتبر العلاقات مهمة للنجاح؟

العلاقات هي الصمغ الذي يربط أعضاء الفريق ببعضهم.

في أوائل الستينيات من القرن العشرين، كان مايكل ديفر شاباً يافعاً ينحى منحى سياسياً، ويبحث لنفسه عن قائد يستطيع أن يؤمن به وينهج نهجه. وكان الشخص الذي وجده هو ممثل تحول إلى مجال السياسة اسمه رونالد ريجان. ففي عام ١٩٦٦، انتخب ريجان حاكماً لولاية كاليفورنيا، وظل في هذا المنصب لفترتين انتخابيتين كاملتين، منذ ١٩٦٧ إلى ١٩٧٥. وفي هذه الأثناء، أصبح ديفر كبير موظفي ريجان، وظل في هذا المنصب حتى بعد أن أصبح ريجان الرئيس الأربعين للولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أعجب ديفر بأشياء كثيرة في الرئيس ريجان الذي عمل معه لمدة ثلاثين عاماً، ومن ضمن هذه الأشياء مبادئه، وحبه الراسخ لبلاده، وفهمه العميق لنفسه ومهارته في التواصل مع الآخرين، وأمانته وصدقه. حتى إن ديفر قال: "لعلي لا أبالغ إذا قلت إن ريجان لا يستطيع الكذب والخداع"[1]. ولكن ربما كان أهم ما يميز رونالد ريجان هو قدرته على الارتباط بالآخرين.

قال ديفر ذات مرة معلقاً: "رونالد ريجان من أكثر الرجال الذين عرفتهم حياءً"[2]. إلا أن الرئيس ريجان كان يتمتع بالقدرة

على التواصل مع أي شخص، سواء أكان رئيساً لدولة، أم عاملاً في مصنع، أم صحافياً مشاغباً. وعندما سئل ديفر عن سبب ارتباط ريجان بهذه العلاقة الوثيقة مع الصحافة، قال: "ريجان في الأساس يحب الناس، سواء كانوا من الصحافة أو من العامة. هذا يظهر بوضوح. وعلى الرغم من أن كثيراً من الصحفيين لا يوافقون على سياسته، فإنهم كانوا يحبونه كإنسان"[٣].

وقد كان جزء من هذه المهارة ينبع من شخصيته الجذابة الفطرية ولباقته الغريزية التي تطورت في هوليوود. ولكن الأهم من ذلك كان قدرته على إنشاء علاقات جيدة مع الناس، وهي الميزة التي اكتسبها أثناء سفره الدائم في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية لمدة عقد كامل بوصفه المتحدث الرسمي لشركة جنرال إلكتريك.

ويقال إن ريجان كان يتمتع بالقدرة على أن يجعل أي شخص يشعر وكأنه صديقه الحميم، حتى إذا كان يقابله للمرة الأولى. والأهم من ذلك أنه كان مرتبطاً ارتباطاً شديداً راسخاً بالأشخاص المحيطين به. فقد كان يهتم اهتماماً حقيقياً بأفراد فريقه. ويقول ديفر عنه: "لقد كان يعامل سكرتيره، والبستاني الذي يعمل في حديقته، بالاحترام والاهتمام نفسه الذي يعامل به كبير مساعديه"[٤].

ويروي ديفر قصة تخبرنا الكثير عن مدى الصلة التي كانت تربط بينهما. ففي عام ١٩٧٥، ألقى ريجان خطاباً في سان فرانسيسكو أمام مجموعة من الصائدين المؤمنين بضرورة حماية الحيوانات والموارد الطبيعية، ومنحته المنظمة أسداً

برونزياً صغيراً كهدية. وفي هذا الوقت، أعجب ديفر إعجاباً شديداً بالهدية، وأخبر ريجان كم هي رائعة.

وبعد عشر سنوات، استعد ديفر لترك عمله مع الرئيس ريجان بعد أن كتب استقالته. طلب ريجان من ديفر أن يحضر إلى المكتب البيضوي في اليوم التالي صباحاً. وبمجرد أن دخل كبير الموظفين إلى المكتب، وقف الرئيس أمام مكتبه بنفسه لتحيته.

وقال ريجان: "لقد ظللت أفكر طوال الليل في هدية أمنحها لك لتذكرك بكل الأيام الرائعة التي قضيناها معاً". ثم استدار ريجان والتقط شيئاً من على مكتبه، وأردف وقد اغرورقت عيناه بالدموع: "أعتقد أنك كنت معجباً بهذا الشيء كما أتذكر". وأعطى ديفر، الذي كان شديد التأثر، الأسد البرونزي. لم يكن يصدق أن ريجان ما زال يذكر هذا الأمر حتى الآن بعد كل هذه السنوات. ومنذ ذلك الحين، ظل هذا الأسد يحتل مكاناً شرفياً في منزل ديفر.

العلاقات الراسخة

كان الجميع يحبون الاختلاط برونالد ريجان لأنه كان يحب الناس ويرتبط بهم. كان ريجان يفهم أن العلاقات هي الصمغ الذي يربط أفراد فريقه ببعضهم البعض؛ فكلما زاد رسوخ العلاقات، زاد ارتباط الفريق ببعضه البعض.

إن كل ما تفعله تقريباً يعتمد على فريق عمل. فسواء كنت قائداً أو تابعاً، مدرباً أو لاعباً، أباً أو ابناً، مديراً تنفيذياً أو عاملاً بلا أجر، فستكون مشتركاً مع آخرين. والسؤال هو: هل سيكون

اشتراكك مع الآخرين ناجحاً؟ كما أن نجاحك في القيادة يعتمد أيضاً على الارتباط بأفراد فريقك. وفيما يلي الطريقة التي ستعرف بها ما إذا كنت قد أنشأت علاقات وطيدة مع الآخرين. عليك أن تبحث عن السمات الخمس التالية في علاقاتك:

١. الاحترام

عندما يتعلق الأمر بالعلاقات، يبدأ كل شيء بالاحترام، بهدف إضافة القيمة للآخرين. يقول المؤلف "ليس جيبلن" في أحد كتبه العديدة عن العلاقات الإنسانية: "لن تستطيع أن تجعل الآخر يشعر بأهميته في حضرتك إذا كنت تعتقد في قرارة نفسك أنه شخص تافه".

المهم في مسألة الاحترام أنك يجب أن تظهره للآخر، حتى قبل أن يفعل أي شيء يستحق به هذا الاحترام، لمجرد أنه إنسان. ولكن في الوقت نفسه، عليك دائماً أن تتوقع أنك يجب أن تسعى لكسبه من الآخرين. وأسرع وسيلة لكسب الاحترام هي الوقوف على أساس صلب.

٢. التجارب المشتركة

يستطيع الاحترام أن يضع الأساس لعلاقة جيدة، ولكنه لا يكفي وحده. فأنت لا تستطيع أن تبني علاقة جيدة مع شخص لا تعرفه. فالأمر يحتاج لتجارب مشتركة على مر الزمن. وهذا ليس دائماً شيئاً من السهل الوصول إليه. فعلى سبيل المثال، بعد أن فاز برايان بيليك مدرب فريق بالتيمور رافنز ببطولة Super Bowl

لعام ٢٠٠١، سئل عن فرص الفريق في تكرار البطولة مرة أخرى. وعلق على ذلك قائلاً إنه سيكون أمراً بالغ الصعوبة. لماذا؟ لأن ٢٥ أو ٣٠ بالمائة من الفريق يتغيرون كل عام. واللاعبون الجدد لا يملكون التجارب المشتركة مع الفريق التي تؤهلهم للنجاح وتحقيق البطولات.

٣. الثقة

عندما تحترم الناس، وتقضي معهم الوقت الكافي لتنمية تجارب مشتركة، سيكون لديك الفرصة لتنمية الثقة. والثقة أمر ضروري لكل العلاقات الجيدة. يقول الشاعر الأسكتلندي جورج ماكدونالد: "أن تحظى بالثقة لهو إطراء أعظم بكثير من أن تحظى بالحب". فبدون الثقة، لن تستطيع أبداً أن تحافظ على أي علاقة من أي نوع.

٤. التبادل

إن العلاقات الشخصية من جانب واحد لا تدوم طويلاً. فإذا كان أحد الأشخاص يعطي دائماً والآخر يتلقى دائماً، فسوف تنتهي العلاقة بينهما في نهاية الأمر بشكل حتمي. هذا ينطبق على كل أنواع العلاقات، بما فيها العلاقات بين أفراد الفريق. ولكي يحسن الأفراد علاقاتهم، لابد من أن يكون هناك أخذ وعطاء حتى يستفيد جميع الأطراف من العلاقة. تذكر أن تسأل أفراد فريقك، وزملاءك، وأصدقاءك عن آمالهم، ورغباتهم، وأهدافهم. امنح الآخرين كل انتباهك. أظهر لهم أنك تهتم بأمرهم حقاً.

عندما يتعلق الأمر بالعلاقات، يبدأ كل شيء بالاحترام، بهدف إضافة القيمة للآخرين.

٥. الاستمتاع المتبادل

عندما تنمو العلاقات وتصبح راسخة وقوية، يبدأ الأشخاص في الاستمتاع بقربهم من بعضهم البعض. وربما يصل الأمر إلى أن يحول وجودهم مع بعضهم البعض المهام الصعبة وغير السارة إلى تجارب إيجابية.

ماذا عنك أنت شخصياً فيما يتعلق بتكوين علاقات مع الآخرين؟ هل تقضي وقتاً طويلاً وتبذل مجهوداً ضخماً في تكوين علاقات وطيدة، أم أنك تركز تركيزاً شديداً على النتائج، حتى إنك تميل إلى أن تغض النظر عن الآخرين (أو حتى تتجاوزهم)؟ فإذا كنت من النوع الثاني، ففكر في كلمات جورج كينزل وإدوارد دير الحكيمة في كتابهما Climbing the Executive Ladder، حيث يقولان: "قليلة هي الأشياء التي يمكن أن تعود عليك بمكافآت أكبر مما يعود عليك عندما تبذل الوقت والجهد لفهم الناس. ليس هناك أي شيء آخر يمكن أن يضيف المزيد إلى مكانتك كمدير تنفيذي وكإنسان. وليس هناك أي شيء آخر يمكن أن يشعرك برضا أكبر أو يجلب لك مزيداً من السعادة والبهجة". إن تحولك إلى شخص شديد الاهتمام بالعلاقات يجلب النجاح على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق.

٢

ما الذي أحتاج لمعرفته عن الآخرين؟

الناس لا يهتمون بقدر ما تعرفه، حتى يعرفوا قدر اهتمامك بهم.

إذا كانت رغبتك تتمثل في أن تكون ناجحاً وأن تؤثر في عالمك تأثيراً إيجابياً، فأنت بلا شك تحتاج إلى القدرة على فهم الآخرين. ففهم الآخرين يمنحك القدرة على التأثير في كل جوانب الحياة، وليس فقط الجانب العملي. فعلى سبيل المثال، انظر كيف ساعد فهم الناس هذه السيدة، وهي أم لطفل لم يبلغ بعد سن المدرسة. تقول السيدة:

> خرجت من البيت مسرعة لإلقاء شيء في صندوق المهملات، تاركة ابني الصغير الذي يبلغ الرابعة من عمره في البيت. وعندما حاولت فتح الباب لدخول البيت مرة أخرى، وجدته مغلقاً تماماً. كنت أعلم أن الإصرار على أن يفتح طفلي الباب لن يثمر عن شيء سوى معركة بين إرادتينا ستستمر ما لا يقل عن ساعة. لذلك قلت له بصوت حزين: "يا للأسف! لقد حبست نفسك داخل المنزل". وعلى الفور انفتح الباب.

إن فهم الناس يؤثر بالتأكيد في قدرتك على التواصل معهم. ويقول ديفيد بيرنز، الطبيب وأستاذ الطب النفسي في جامعة

بنسلفانيا: "أكبر خطأ يمكن أن تقع فيه وأنت تحاول أن تقنع الآخرين هو أن تجعل التعبير عن أفكارك ومشاعرك في أعلى قائمة أولوياتك. إن ما يصبو إليه معظم الناس حقاً هو أن يجدوا من يستمع إليهم، ويحترمهم، ويفهمهم. وفي اللحظة التي يرى فيها الناس أنهم وجدوا من يفهمهم، يصبح لديهم حافز أقوى لفهم وجهة نظرك". فإذا استطعت أن تتعلم فهم الناس -طريقة تفكيرهم، وما يشعرون به، وما يلهمهم، وماذا ستكون استجابتهم في موقف معين- فعندئذ، ستستطيع أن تحفزهم، وتؤثر فيهم بطريقة إيجابية.

أسباب فشل الناس في فهم الآخرين

إن عدم القدرة على فهم الآخرين يعتبر من المصادر المتكررة للخلاف في المجتمع الأمريكي. وقد سمعت أحد المحامين يقول يوماً: "نصف الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين الناس لا يتسبب فيها الخلاف في الرأي، أو عدم القدرة على الاتفاق، وإنما يتسبب فيها عدم فهم الناس لبعضهم البعض". فإذا استطعنا أن نقلل سوء الفهم، فلن تصبح المحاكم بهذا القدر من الازدحام، وسيقل عدد جرائم العنف، وسيقل معدل الطلاق، كما سيقل قدر الضغط الذي يعاني منه الناس يومياً بشكل كبير.

إذا كان فهم الآخرين بهذه الأهمية، فلماذا لا يحاول عدد أكبر من الناس تحقيقه؟ هناك أسباب عديدة لذلك:

الخوف

قال الأمريكي ويليام بن، الذي عاش في القرن السابع عشر، ناصحاً: "لا تحتقر ولا تعارض ما لا تفهمه". ولكن يبدو أن الكثيرين يفعلون عكس ذلك تماماً. فعندما لا يفهمون الآخرين، في الغالب يكون رد فعلهم هو الشعور بالخوف. وفور شعورهم بالخوف من الآخرين، نادراً ما يحاولون التغلب على خوفهم لكي يعرفوا المزيد عنهم. ويصبح الأمر بمثابة دائرة مفرغة خبيثة.

ومع الأسف، يتضح الخوف في مكان العمل، عندما يتعلق الأمر برد فعل الموظفين تجاه رؤسائهم. ولكن في بيئة العمل الصحية، إذا ما أعطيت الآخرين الفرصة لإبداء آرائهم واستبدلت الخوف بالفهم، فسيستطيع الجميع العمل معاً بشكل إيجابي. وكل ما يجب على الناس أن يفعلوه هو أن يتبعوا نصيحة الرئيس الأمريكي هاري ترومان الذي قال: "عندما نفهم وجهة نظر الآخر -ونفهم ما يحاول أن يفعله- سنجد أنه يحاول أن يفعل الصواب في تسعين بالمائة من الحالات".

التمركز حول الذات

عندما لا يكون الخوف هو العائق الذي يقف أمام فهم الآخرين، غالباً ما يكون التمركز حول الذات هو ذلك العائق. والناس لا يتمركزون حول ذواتهم عمداً، ولكن من طبيعة البشر أن يفكروا في مصالحهم أولاً. فإذا أردت أن ترى مثالاً على ذلك، فحاول اللعب مع طفل في الثانية من عمره. ستجد أنه يختار بشكل

فطري اللعب الأفضل لنفسه ويصر على فرض أسلوبه الخاص.

إحدى طرق التغلب على التمركز الفطري حول الذات أن نحاول أن نرى الأشياء من منظور الآخرين. قال آرت مورتل، مؤلف كتاب World Class Selling، أثناء حديثه أمام مجموعة من مندوبي المبيعات: "عندما أجد نفسي على وشك الخسارة في لعبة الشطرنج، دائماً ما أنهض وأذهب لأقف وراء خصمي لأرى الرقعة من ناحيته. وعندئذ أرى الحركات الغبية التي قمت بها، لأنني أراها من وجهة نظره. والتحدي الذي يواجه مندوب المبيعات هو أن يرى العالم من منظور العميل المحتمل"[١].

هذا هو التحدي الذي يواجهنا جميعاً، بغض النظر عن المهنة. وتذكرنا العبارات التالية بما يجب أن تكون عليه قائمة أولوياتنا عند التعامل مع الآخرين:

مقرر تدريبي قصير في العلاقات العامة

الكلمة الأقل أهمية: أنا

الكلمة الأكثر أهمية: نحن

أهم كلمتين: شكراً لك.

أهم ثلاث كلمات: ما وجهة نظرك؟

أهم أربع كلمات: أسامحك على كل شيء.

أهم خمس كلمات: لقد قمت بعمل شديد الروعة.

أهم ست كلمات: أرغب في أن أفهمك بشكل أفضل.

الفشل في تقدير الاختلافات

الخطوة المنطقية التالية بعد أن تتخلص من تمركزك حول ذاتك هي أن تتعلم التعرف على السمات الفريدة التي يتمتع بها الآخرون وأن تحترمها. وبدلاً من أن تحاول جعل الآخرين يبدون كما تريدهم، تعلم أن تقدر اختلافاتهم. فإذا كان لدى شخص ما موهبة لا تتمتع أنت بها، فهذا شيء عظيم. فكلاكما يمكن أن يقوي نقاط الضعف لدى الآخر. وإذا كان الآخرون قد جاءوا من ثقافة مختلفة، فعليك أن توسع آفاقك وتتعلم منهم قدر استطاعتك. فمعلوماتك الجديدة لن تساعدك على الارتباط بهم فقط، وإنما بآخرين غيرهم أيضاً.

وبمجرد أن تتعلم تقدير اختلافات الآخرين، ستكتشف أن هناك استجابات عديدة للقيادة والتحفيز. أدرك جوزيف بيك، الذي كان رئيساً لشركة كينلي في وقت من الأوقات، هذه الحقيقة عندما قال: "يتم تحفيز الأشخاص المختلفين بطرق مختلفة. فمدرب كرة السلة الجيد على سبيل المثال يعرف متى يحتاج لاعبه للقسوة عليه. والفرق الأساسي هو أن جميع اللاعبين يحتاجون للتشجيع، وبعضهم فقط يحتاجون للقسوة".

الفشل في الاعتراف بالتشابه

جميعنا لدينا استجابات عاطفية لما يحدث حولنا. ولكي تنمي قدرتك على فهم الآخرين، فكر فيما كانت ستصبح عليه مشاعرك إذا كنت في نفس موقف الشخص الذي تتعامل معه.

أنت تعرف ما كنت ستريد أن يحدث في موقف معين. والأرجح أن الشخص الآخر لديه نفس المشاعر تقريباً.

إذا عاملت أي شخص تقابله كما لو كان أهم شخص في العالم، فستوصل له أنه شخص مهم؛ بالنسبة لك.

أشياء يحتاج كل شخص لفهمها عن الآخرين

إن معرفة ما يحتاجه الناس وما يصبون إليه هو أساس فهمهم. وإذا استطعت فهمهم، فبالتأكيد ستتمكن من أن تؤثر فيهم وتترك أثراً على حياتهم بشكل إيجابي. ويمكن تلخيص كل ما أعرفه عن فهم الناس في القائمة التالية:

١. الجميع يرغب في أن يشعر بأهميته

ليس هناك شخص في العالم بأسره لا يرغب في أن يكون مهماً. وحتى أقل الناس طموحاً يرغبون في أن ينظر لهم الآخرون باحترام.

أتذكر المرة الأولى التي ثارت فيها هذه المشاعر بقوة داخل نفسي. وكان ذلك عندما كنت في الصف الرابع وذهبت لحضور مباراة في كرة السلة لأول مرة. وقفت مع أصدقائي في شرفة صالة الألعاب. والشيء الذي أتذكره جيداً ليس المباراة؛ وإنما الإعلان عن أسماء لاعبي الفريقين في بداية المباراة. لقد أطفئت كل الأنوار، ثم أضيئت بعض الكشافات. ونادى المذيع أسماء لاعبي

الفريق البادئ، واندفعوا داخلين إلى منتصف الملعب واحداً تلو الآخر وجميع من في المكان يهللون لهم.

تعلقت في سور الشرفة في هذا اليوم كطفل في الصف الرابع وقلت: "واو، أحب أن يحدث هذا معي". بل إنني عندما انتهى التقديم للمباراة، التفت إلى صديقي بوبي ويلسون وقلت: "بوبي، عندما أصبح في المرحلة الثانوية، سيعلنون عن اسمي وسوف أدخل إلى منتصف ملعب كرة السلة وستسلط عليّ الأضواء. وسوف يهلل لي الناس لأنني سأصبح مهماً".

وعندما عدت إلى منزلي في تلك الليلة قلت لأبي: "أريد أن أصبح لاعب كرة سلة". وبعد فترة قصيرة، أحضر لي كرة سلة. ووضعنا سلة في الجراج. واعتدت أن أزيل الثلج عن ممر السيارة حتى أتمكن من التدريب على الرميات الحرة ولعب كرة السلة، لأنني كنت أحلم بأن أصبح شخصاً مهماً.

من الغريب كم يؤثر مثل هذا الحلم على حياتك. في الصف السادس، كنت ألعب مباريات كرة سلة داخلية. ربح فريقنا بضع مباريات، وأصبح علينا الذهاب إلى صالة أولد ميل ستريت في سيركلفيل، أوهايو، وهو نفس المكان الذي رأيت فيه مباراة كرة السلة عندما كنت في الصف الرابع. وعندما وصلنا إلى هناك، بدلاً من الدخول إلى أرض الملعب مع باقي اللاعبين أثناء الإحماء للمباراة، ذهبت إلى المقعد الذي كان يجلس عليه لاعبو المرحلة الثانوية منذ سنتين. جلست تماماً في المكان الذي كانوا فيه، وأغلقت عيني (فيما يشبه إطفاء الأنوار في صالة الألعاب). وفي خيالي، سمعت صوتاً

ينادي اسمي، ودخلت إلى منتصف أرض الملعب.

كم شعرت بالسعادة عندما سمعت تهليل الجمهور في خيالي، لدرجة أنني فكرت في أن أفعل نفس الشيء مرة أخرى! ولذا فعلته. بل إنني فعلته ثلاث مرات، وفجأة اكتشفت أن زملائي لا يلعبون كرة السلة؛ كل ما كانوا يفعلونه هو أنهم يحملقون فيّ مندهشين. ولكنني لم أهتم لأنني كنت على بعد خطوة واحدة من أن أصبح الشخص الذي أحلم بأن أكونه.

الجميع يرغب في أن يحترمه الآخرون ويقدروه. بعبارة أخرى، الجميع يرغب في أن يصبح شخصاً مهماً. وفور أن تصبح هذه المعلومة جزءاً من تفكيرك اليومي، ستحظى بتبصر هائل بالأسباب التي تجعل الناس يفعلون ما يفعلون. فإذا ما عاملت كل شخص تقابله باعتباره أهم شخص في العالم، فستوصل له رسالة مفادها أنه شخص مهم؛ بالنسبة لك.

٢. الناس لا يهتمون بقدر ما تعرفه، حتى يعرفوا قدر اهتمامك بهم

في اللحظة التي يعرف فيها الناس أنك تهتم بهم، تتغير المشاعر التي يكنونها لك. ولكن إظهار اهتمامك بالآخرين ليس شيئاً سهلاً على الدوام. فأروع الأوقات وأغلى الذكريات تكون مع الناس، ولكن كذلك ستأتي أحلك الأوقات وأكثرها صعوبة ومرارة بسبب الناس. فالناس هم أعظم الأصول التي تملكها في الحياة، وهم في الوقت نفسه أعظم الأعباء الملقاة على كاهلك. والتحدي

الحقيقي هو أن تظل مهتماً بهم مهما حدث.

قرأت ذات مرة اقتباساً حكيماً باسم "الوصايا المتناقضة للقيادة". وفيما يلي نص هذه الوصايا:

الناس غير منطقيين وغير عقلانيين ومتمركزين حول ذواتهم؛ أحبهم على أية حال.

إذا فعلت الخير، فسيتهمك الناس بأن لديك دوافع أنانية مستترة؛ افعل الخير على أية حال.

إذا كنت ناجحاً، فستحظى بأصدقاء زائفين وأعداء حقيقيين؛ انجح على أية حال.

الخير الذي تفعله اليوم ربما ينسى غداً؛ افعل الخير على أية حال.

الصدق والصراحة يجعلانك عرضة للأذى؛ كن صادقاً وصريحاً على أية حال.

الإنسان العظيم صاحب الأفكار العظيمة يمكن أن يرديه شخص حقير صاحب عقل تافه؛ فكر بعظمة على أية حال.

الناس يفضلون المستضعفين، ولكنهم يتبعون الأقوياء المسيطرين فقط؛ حارب من أجل بعض المستضعفين على أية حال.

ما تقضي سنوات في بنائه ربما يتحطم بين عشية وضحاها؛ ابنِ على أية حال.

الناس يحتاجون حقاً لمن يساعدهم ولكنهم قد

يهاجمونك إذا ما ساعدتهم؛ ساعدهم على أية حال.
امنح العالم أفضل ما لديك وستتلقى لكمة في أسنانك؛
امنح العالم أفضل ما لديك على أية حال.
إذا كان الأفضل ممكناً، فالجيد غير كافٍ إذن.

تلك هي الطريقة الصائبة في معاملة الناس. إلى جانب أنك لا تعرف أبداً مَنْ من الأشخاص الموجودين في محيط تأثيرك سينهض ويؤثر في حياتك وحياة الآخرين.

٣. كل إنسان يحتاج لإنسان

على عكس الاعتقاد السائد، ليس هناك شيء اسمه رجل عصامي صنع نفسه بنفسه. فكل إنسان يحتاج للصداقة والتشجيع والمساعدة. فما يستطيع الإنسان الوصول إليه بنفسه يعتبر لا شيء بالمقارنة بإمكانياته عندما يتعاون مع الآخرين. كما أن العمل مع الآخرين يمنح الإنسان الرضا والإشباع. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأشخاص الذين يعتمدون على أنفسهم ويمضون في الحياة بمفردهم نادراً ما يشعرون بالسعادة. ويقال إن النبي سليمان تحدث عن قيمة العمل الجماعي فقال:

اثنان أفضل من واحد،
لأنهما يحظيان بعائد جيد على عملهما:
إذا سقط أحدهما،
يعاونه صديقه على النهوض.

ولكن واأسفاه على رجل يسقط
وليس لديه من يساعده على النهوض!
أيضاً، إذا نام اثنان معاً فسيدفئان بعضهما البعض.
ولكن أنّى لإنسان أن يشعر بالدفء وحده؟
كما يمكن بسهولة التغلب على إنسان وحيد،
ولكنْ اثنان يستطيعان الدفاع عن نفسيهما.
والحبل المجدول من ثلاثة خيوط لا يقطع بسهولة[٢].

كل إنسان يحتاج لإنسان آخر يصاحبه ويساعده. فإذا فهمت هذا، وكنت على استعداد لأن تعطي الآخرين وتساعدهم، وتحافظ على نقاء وسلامة دوافعك، يمكن أن تتغير حياتهم وحياتك.

٤. أي إنسان يستطيع أن يكون مهماً إذا فهمه إنسان آخر وآمن به

بمجرد أن تفهم شخصاً وتؤمن به، يمكنه حقاً أن يصبح مهماً. كما أن مساعدة الناس على أن يشعروا بأهميتهم لا تتطلب منك مجهوداً ضخماً. فثمة أشياء بسيطة، إذا صُنعت عمداً في الوقت المناسب، يمكن أن تصنع فارقاً كبيراً.

متى كانت آخر مرة بذلت فيها جهداً لكي تجعل شخصاً آخر يشعر بتميزه وأهميته بالنسبة لك؟ إن الاستثمار المطلوب من جانبك ضئيل تماماً بالمقارنة بالتأثير الذي يتركه عليهم. فكل الناس الذين تعرفهم، وكل من تقابلهم لديهم الإمكانيات التي تؤهلهم لأن يصبحوا مهمين في حياة الآخرين. وكل ما ينقصهم

هو التشجيع والتحفيز من جانبك لتساعدهم على أن يكتشفوا إمكانياتهم.

٥. كل شخص يساعد شخصاً آخر يؤثر على الكثير من الأشخاص

آخر ما تحتاج لفهمه عن الناس هو أنك عندما تساعد إنساناً آخر، فأنت في الحقيقة تؤثر على أناس كثيرين غيره. فما تمنحه لشخص يتدفق إلى حياة كل الناس الذين يؤثر فيهم هذا الشخص. إن للتأثير طبيعة متضاعفة. بل إنه قد يؤثر فيك أنت شخصياً لأنك عندما تساعد الآخرين وتكون دوافعك جيدة، فسوف تأخذ دائماً أكثر مما يمكنك أن تعطي. فمعظم الناس يمتنون حقيقة عندما يشعرهم شخص ما بالأهمية والتميز، لدرجة أنهم لا يتعبون مطلقاً من إبداء امتنانهم لهذا الشخص.

اختر أن تفهم الآخرين

في النهاية، يمكنني القول إن القدرة على فهم الناس اختيار. صحيح أن بعض الناس يولدون ولديهم موهبة فطرية تمكنهم من فهم الطريقة التي يفكر ويشعر بها الناس، ولكن حتى إذا لم تكن من هؤلاء القلة، فإنك تستطيع أن تحسن قدرتك على التعامل مع الناس. فكل إنسان قادر على أن يفهم الآخرين ويحفزهم ويؤثر فيهم في النهاية.

الجزء ٢

العناصر المكونة للعلاقات

٣

كيف يمكنني تشجيع الآخرين؟

الإيمان بالآخرين قبل أن يثبتوا أنفسهم هو أساس تحفيزهم للوصول لأقصى إمكانياتهم.

كلنا نحب التشجيع. فهو يرفع الروح المعنوية للفرد عندما يكون مكتئباً، ويحفزه عندما يشعر بوهن عزيمته. ولكي تصبح قادراً على تشجيع الآخرين، ينبغي أن تثق بإمكانياتهم وتؤمن بهم. وفي الواقع، يعتبر الإيمان هو أساس إقامة العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها، إلا أنه أصبح عملة نادرة في الوقت الحالي. ألقِ نظرة على الحقائق الأربع التالية المتعلقة بالإيمان:

١. معظم الناس لا يؤمنون بأنفسهم

منذ فترة ليست بالطويلة، رأيت مجموعة رسوم كاريكاتيرية هزلية بقلم جيف ماكنيلي، يظهر فيها شو، رئيس التحرير الفظ، وهو يقف في مكان رمي الكرة في مباراة بيسبول. ووقف الشخص الذي سيتلقى الكرة يقول له: "يجب أن تؤمن برميتك المنحنية". وفي الرسم التالي، ظهر شو وهو يعلق قائلاً: "من السهل عليه أن يقول هذا. ولكن عندما يتعلق الأمر بالإيمان بنفسي، فإنني متشكك".

ذلك هو ما يشعر به الكثيرون اليوم. فهم يجدون صعوبة

في الإيمان بأنفسهم. إنهم يعتقدون أنهم سيفشلون. وحتى عندما يرون شعاع نور في نهاية النفق، فإنهم يعتقدون أنه قطار سيدهسهم. إنهم يرون صعوبة في كل مسئولية. ولكن الحقيقة هي أن الصعوبات قلما تهزم الإنسان؛ وإنما يهزمه ضعف إيمانه بنفسه. وبقليل من الإيمان بنفسه، يستطيع الإنسان أن يفعل المعجزات. ولكن بدون إيمان، سيواجه مصاعب بالغة.

٢. معظم الناس ليس لديهم من يؤمن بهم

في كتابه Just for Today، يحكي جيمس كيلر هذه القصة: "كان أحد بائعي الزهور الذين يقفون على الرصيف يصادف ركوداً في عمله. وفجأة راودته فكرة رائعة، فوضع لافتة كتب عليها هذه العبارة: اشترِ زهرة جاردينيا بعشرة سنتات وستشعر بأهميتك طوال اليوم. وعلى الفور بدأت مبيعاته في الارتفاع".

معظم الناس في المجتمع الأمريكي اليوم يشعرون بالعزلة. فقد أصبح الإحساس القوي بالمجتمع الذي كان منتشراً بين الأمريكيين في يوم من الأيام إحساساً نادراً. والكثير من الناس لا يحظون بالدعم الأسري الذي كان أكثر انتشاراً منذ ثلاثين أو أربعين عاماً. يقول رجل الدين بل جلاس: "أكثر من ٩٠ في المائة من نزلاء السجون كان آباؤهم يقولون لهم وهم أطفال ومراهقون: سيضعونك في السجن. فبدلاً من أن يعلموا أبناءهم أن يؤمنوا بأنفسهم، فإن بعض الآباء يدمرون أبناءهم. فبالنسبة للكثيرين، حتى أقرب الناس منهم لا يؤمنون بهم. وليس هناك

أحد يقف بجانبهم. لا عجب إذن في أن شيئاً بسيطاً مثل الوردة يمكن أن يشكل فارقاً كبيراً في الطريقة التي يبدأ بها الإنسان يومه.

٣. معظم الناس يدركون عندما يؤمن بهم شخص آخر

يستطيع الإنسان بفطرته أن يعرف عندما يؤمن به إنسان آخر. كما أنه يستطيع أن يشعر إذا كان هذا الإيمان حقيقياً أم زائفاً. والإيمان الحقيقي بشخص ما يمكن أن يغير حياته بالفعل.

في كتابه Move Ahead with Possibility Thinking، يحكي صديقي روبرت سكولر، رجل الدين في جاردن جروف، كاليفورنيا في أحد كتبه قصة رائعة عن حادثة غيرت مجرى حياته وهو طفل. حدث هذا عندما آمن به خاله وأظهر هذا من خلال كلماته وتصرفاته:

> اندفعت سيارته تعبر الحظيرة غير المطلية مثيرة سحابة من الغبار ثم توقفت عند بوابة البيت الأمامية. جريت حافي القدمين عابراً الرواق المليء بالحصى ورأيت خالي هنري يخرج من السيارة. كان طويلاً شديد الوسامة، ومفعماً بالحيوية والطاقة. جاء يزور مزرعتنا في أيوا بعد سنوات طويلة قضاها مسافراً في الصين. جرى إلى البوابة القديمة ووضع يديه الكبيرتين على كتفي الصغيرتين كطفل في الرابعة. وابتسم ابتسامة عريضة وعبث بشعري غير المصفف وقال: "حسناً، أظن أنك روبرت! أعتقد أنك ستصبح واعظاً في يوم من الأيام". في هذه الليلة دعوت الله سراً وقلت: "يا إلهي، اجعلني واعظاً عندما أكبر!". وأعتقد أن الله قدر لي أن أكون واعظاً منذ هذه اللحظة".

تذكر دائماً أن هدفك ليس أن تجعل الناس يحترمونك وإنما أن تجعلهم يحترمون أنفسهم. عليك أن تؤمن بهم، وعندئذ سيبدءون في الإيمان بأنفسهم.

٤. معظم الناس مستعدون لفعل أي شيء ليثبتوا أنهم يستحقون إيمانك بهم

الناس إما يصعدون وإما يهبطون ليصلوا إلى مستوى توقعاتك منهم. فإذا عبرت عن شكك في الآخرين وفي قدراتهم، فسوف يستجيبون لنقص ثقتك بهم بأداء متواضع. ولكنك إذا آمنت بهم وتوقعت منهم أن يحسنوا الصنع، فسيفعلون المستحيل لتحقيق أفضل ما لديهم. وخلال هذه العملية، سيستفيدون وستستفيد أنت في الوقت نفسه. وقد عبر جون إتش. سبالدينج عن هذه الفكرة قائلاً: "هؤلاء الذين يؤمنون بقدراتنا يفعلون ما هو أكثر من مجرد تحفيزنا. إنهم يصنعون لنا مناخاً يسهل فيه النجاح".

كيف تؤمن بالآخرين

إنني محظوظ لأنني ترعرعت في بيئة إيجابية تبعث على الثقة بالنفس. ونتيجة لذلك، فإنني لا أجد صعوبة في الإيمان بالآخرين والتعبير عن هذا الإيمان. ولكنني أدرك أنه ليس الجميع يتمتعون بميزة النشأة في بيئة إيجابية. فمعظم الناس في حاجة ليتعلموا كيف يؤمنون بالآخرين. ولكي تبني إيمانك بالآخرين، عليك أن تحاول تنفيذ الاقتراحات التالية:

الإيمان بالآخرين قبل أن يحققوا النجاح

الجميع يحبون الشخص الناجح. فمن السهل أن تؤمن بالأشخاص الذين أثبتوا أنفسهم بالفعل. ولكن من الأصعب كثيراً أن تؤمن بالأشخاص قبل أن يثبتوا أنفسهم. ولكن هذه هي الوسيلة لتحفيز الآخرين لاكتشاف إمكانياتهم واستغلالها. عليك أن تؤمن بهم أولاً، قبل أن ينجحوا، وأحياناً قبل أن تستطيع إقناعهم بالإيمان بأنفسهم.

ولعلك قابلت بعض الناس في حياتك يرغبون بشدة في الإيمان بأنفسهم ولكنهم يفتقدون الأمل. عندما تتعامل مع هؤلاء، تذكر شعار المارشال الفرنسي فرديناند فوتش بطل الحرب العالمية الأولى: "ليست هناك مواقف ميئوس منها؛ وإنما هناك رجال ونساء نشئوا على أن يفقدوا الأمل في المواقف الصعبة". إن كل إنسان يحمل بذور العظمة بداخله، حتى إذا كانت هذه البذور خاملة في الوقت الحالي. ولكنك عندما تؤمن بالناس، تروي هذه البذور وتمنحها الفرصة للنمو.

التأكيد على نقاط القوة التي يتمتعون بها

معظم الناس يظنون مخطئين أنه من أجل إنشاء العلاقات والتأثير في الآخرين، ينبغي أن تكون لهم "سلطة" وأن يبينوا عيوب الآخرين. والأشخاص الذين يتبعون هذا المنهج يصبحون أشبه بشخصية لوسي في المسلسل الكرتوني الهزلي Peanuts للكاتب الساخر تشارلز شولتز. ففي إحدى الحلقات، تخبر لوسي تشارلي براون المسكين بأنه شخص فاشل، غير قادر على

تحقيق أهدافه. وهي تسخر منه، وتشبهه بلاعب كرة سلة يخفق في تسجيل رمية حرة في نهاية المباراة، كان من شأنها أن تؤدي لفوز فريقه لو أنه أحرزها، أو لاعب جولف يقوم بثلاث ضربات خاطئة متتالية بالقرب من الحفرة الأخيرة، وغير ذلك من الاتهامات القاسية، التي تركز بشكل مطلق على إبراز العيوب وفضح الأخطاء. ولا يمكن بأية حال أن تكون تلك طريقة للتأثير على حياة الآخرين بشكل إيجابي.

إن الطريق لإنشاء علاقات إيجابية يوجد في الاتجاه المعاكس تماماً. وأفضل طريقة لإظهار إيمانك بشخص ما وتحفيزه هي أن تركز كل اهتمامك على نقاط القوة التي يتمتع بها. ويقول المؤلف والمدير التنفيذي للإعلانات بروس بارتون: "لم يتم إحراز أي إنجاز مدهش في العالم إلا بواسطة أناس جرءوا على أن يؤمنوا بأن شيئاً ما بداخلهم يستطيع التغلب على كل الظروف والعقبات". عندما تؤكد على نقاط القوة التي يتمتع بها الآخرون، فإنك تساعدهم على أن يؤمنوا بأن لديهم كل ما يحتاجون إليه للنجاح.

الإيمان بالآخرين قبل أن يثبتوا أنفسهم هو أساس تحفيزهم لتحقيق أقصى إمكانياتهم.

ينبغي أن تمدحهم على ما يحسنون صنعه، في السر وفي العلن. وأخبرهم كم تقدر صفاتهم الإيجابية ومهاراتهم. وإذا واتتك أي فرصة لإطرائهم ومدحهم أمام العائلة أو الأصدقاء المقربين، فاستغلها على الفور.

ذكر بإنجازاتهم الماضية

حتى عندما تؤكد على نقاط القوة التي يتمتع بها الناس، فإنهم قد يحتاجون لمزيد من التشجيع لتريهم أنك تؤمن بهم وتحفزهم. تنصح سيدة الأعمال ماري كاي آش، التي أسست شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل: "كل الناس يعلقون لافتة غير مرئية تتدلى على صدورهم تقول: 'اجعلني أشعر بأهميتي'. لا تنسَ أبداً هذه الرسالة عندما تعمل مع الناس". ومن أفضل الطرق التي تستطيع من خلالها أن تفعل ذلك هي أن تساعد الناس على تذكر نجاحاتهم وإنجازاتهم الماضية.

ليس كل الناس يملكون المقدرة الغريزية على اكتشاف الإنجازات السابقة واكتساب الثقة بالنفس من خلالها. فبعض الناس يحتاجون للمساعدة. وإذا استطعت أن تري الآخرين أنهم أحسنوا الصنع في الماضي وتساعدهم على أن يروا أن انتصاراتهم السابقة قد مهدت الطريق للنجاح في المستقبل، فستصبح لديهم قدرة أكبر على المضي قدماً للأمام. إن ذكر النجاحات والإنجازات السابقة يساعد الآخرين على الثقة بأنفسهم.

تعرض لنا حكاية النبي داوود مع جالوت مثالاً كلاسيكياً على الكيفية التي يمكن أن تساعد بها إنجازات الماضي الإنسان على الإيمان بقدراته. ربما كنت سمعت تلك القصة من قبل؛ حيث يحكى أن مقاتلاً قوياً عملاقاً يبلغ طوله تسع أقدام وقف أمام جيش بني إسرائيل يسخر منه طوال أربعين يوماً متتالية، ويتحداهم أن يرسلوا إليه مقاتلاً ينازله. وفي اليوم الأربعين،

تقدم راعي غنم شاب يدعى داوود إلى الخطوط الأمامية لتقديم الطعام لإخوانه من جنود جيش بني إسرائيل. وعندما كان هناك، سمع ذلك العملاق وهو يتحدى قومه بكل سخرية وازدراء. شعر داوود بالغيظ والغضب الشديد لدرجة جعلته يقول للملك طالوت إنه يرغب في منازلة ذلك العملاق. وإليك ما حدث بعد ذلك:

> رد طالوت قائلاً: "إنك لا تستطيع الخروج لهذا المقاتل العملاق لمنازلته؛ إنك لا تزال صبياً، وهو رجل شديد البأس يقاتل منذ عهد طويل". ولكن داوود قال لطالوت: "قد كان فتاك يا مولاي يرعى غنم والده. وعندما كان أسد أو دب يأتي ويختطف نعجة من القطيع، كنت أطارده، وأضربه وأنقذ النعجة من بين أسنانه. وعندما كان يستدير ليهاجمني، كنت أمسكه من لبدته، وأقاتله وأقتله. لقد قتل فتاك من قبل أسوداً ودببة.... والله الذي أنجاني من براثن الأسود وبراثن الدببة قادر على أن ينجيني أيضاً من براثن ذلك العملاق"[1].

لقد تذكر داوود نجاحاته السابقة، وكان يثق بقدرته المستقبلية. وغني عن الذكر أنه قضى على العملاق جالوت عندما واجهه ولم يستخدم لذلك سوى مقلاع وصخرة. وعندما فصل رأس جالوت عن جسده، ألهم نجاحه باقي قومه؛ فهزموا باقي الجيش.

ليس جميع الناس لديهم القدرة الطبيعية على إدراك وتذكر نجاحات الماضي واستمداد الثقة منها. بعض الناس يحتاجون لمساعدة. فإذا كنت تستطيع أن توضح للناس أنهم قدموا أداءً

جيداً في الماضي، وتساعدهم على أن يروا أن انتصاراتهم السابقة مهدت الطريق للنجاح المستقبلي، فسيكونون أكثر قدرة على العمل والإنجاز. إن سرد النجاحات السابقة يساعد الآخرين على الإيمان بأنفسهم.

غرس الثقة بالنفس عندما يواجهون الفشل

عندما تشجع شخصاً وتضع ثقتك فيه، ومن ثم يبدأ في الثقة بقدرته على النجاح في الحياة، فسوف يصل بعد فترة وجيزة إلى مفترق طرق حاسم. وفي المرة الأولى أو الثانية التي يفشل فيها -وسوف يفشل لأن الفشل جزء من الحياة- سيكون لديه خياران: إما أن يستسلم وإما أن يمضي قدماً ويكمل المسيرة.

بعض الناس يتمتعون بالمرونة والاستعداد لإعادة المحاولة من أجل تحقيق النجاح، حتى إذا لم يروا تقدماً فورياً. ولكن آخرين ليسوا بهذا التصميم. فبعضهم ينهار عند أول بادرة متاعب. ولكي تدفعهم للأمام وتلهمهم، عليك أن تستمر في إظهار ثقتك فيهم، حتى عندما يخطئون أو يكون مستوى أدائهم منخفضاً.

ومن الطرق التي تستطيع أن تفعل ذلك من خلالها أن تخبرهم عن المشاكل والأزمات التي مررت بها. فبعض الناس يظنون أنك إذا كنت ناجحاً في الوقت الحالي، فإنك كنت كذلك دائماً. فهم لا يعرفون أنك قد نلت نصيبك من الفشل والتخبط والإخفاق. أظهر لهم أن النجاح عبارة عن رحلة وأنه عملية تتكون من خطوات عديدة وليس خطوة واحدة. وعندما يكتشفون أنك

فشلت، ولكنك تمكنت من النجاح برغم ذلك، فسوف يدركون أنه لا بأس بالفشل. وسوف تظل ثقتهم بأنفسهم كما هي. وسيتعلمون التفكير بالطريقة التي فكر بها لاعب البيسبول الأسطورة باب روث حين قال: "لا تسمح أبداً للخوف من عدم إصابة الهدف بأن يقف حائلاً في طريقك".

تجربة بعض النجاحات معاً

لا يكفي أن تعرف أن الفشل جزء من التقدم في الحياة. فلكي يصبح لدى الإنسان حافز للنجاح، ينبغي أن يؤمن أن بإمكانه النجاح.

والنجاح هو التحفيز. يقر الروائي ديفيد أمبروس بهذه الحقيقة حين يقول: "إذا كانت لديك الإرادة لتنجح، فقد حققت نصف نجاحك؛ وإذا لم تكن، فقد حققت نصف فشلك". والوقوف بجانب الآخرين لمساعدتهم على تحقيق بعض النجاحات معك يمنحهم أسباباً للثقة بأنهم سينجحون. وفي أثناء ذلك، يشعرون بالنصر. عندئذ تبدأ أشياء رائعة في الحدوث في حياتهم.

ولتساعد الناس على الثقة بأنهم يستطيعون تحقيق النصر، ضعهم في موضع يتيح لهم تحقيق بعض النجاحات البسيطة. شجعهم على أن ينفذوا بعض المهام أو يتحملوا بعض المسئوليات التي تعرف أنهم سيستطيعون تحملها وإنجازها بشكل جيد. امنحهم العون الذي يحتاجونه للنجاح. وبمرور الوقت، وأثناء نمو ثقتهم بأنفسهم، سيأخذون على عاتقهم تحديات أكثر صعوبة،

ولكنهم سيتمكنون من مواجهتها بثقة وكفاءة بفضل سجل إنجازاتهم الإيجابي.

تصور إنجازاتهم المستقبلية

أجريت تجربة على فئران التجارب لقياس مدى تحفزها للعيش في الظروف المختلفة. وضع العلماء فأراً في برطمان مليء بالماء ووضعوا هذا البرطمان في الظلام الدامس، وحسبوا الوقت الذي سيظل الفأر يكافح خلاله من أجل البقاء عن طريق السباحة في الماء قبل أن يستسلم ويترك نفسه للغرق. ووجدوا أن الفأر استمر ما يزيد قليلاً على ثلاث دقائق.

ثم وضعوا فأراً آخر في برطمان مشابه، ولكن بدلاً من أن يضعوه في الظلام الدامس، جعلوا شعاعاً من النور يضيئه. وفي ظل هذه الظروف، أخذ الفأر يسبح لمدة ست وثلاثين ساعة. وهذا الوقت يزيد على وقت الفأر الذي وضع في الظلام بأكثر من سبعمائة ضعف! أي أن الفأر ظل لديه أمل في النجاة، لأنه كان يرى.

إذا كان هذا ينطبق على حيوانات التجارب، فلتفكر في قوة تأثير التصور والرؤية على البشر، الذين يتمتعون بمستوى أعلى من التفكير والمنطق. يقال إن الإنسان يستطيع العيش أربعين يوماً دون طعام، وأربعة أيام دون ماء، وأربع دقائق دون هواء، ولكنه لا يستطيع العيش أربع ثوانٍ دون أمل. وفي كل مرة تعرض فيها رؤية للآخرين وترسم صورة للنجاح المستقبلي، فإنك تشعل فيهم روح

الحماس وتحفزهم وتمنحهم المبرر لكي يستمروا في المحاولة.

توقع مستوى جديداً للحياة

يقول رجل الدولة الألماني كونراد أديناور: "كلنا نعيش تحت السماء نفسها، ولكن لسنا جميعاً نرى الأفق نفسه". اجعل هدفك أن تساعد الآخرين على أن يروا ما وراء اليوم وما وراء ظروفهم الحالية وأن يحلموا أحلاماً عريضة. وعندما تؤمن بهم، فإنك تساعدهم على أن يوسعوا آفاقهم وتحفزهم على أن ينتقلوا إلى مستوى جديد تماماً من الحياة.

إن الإيمان بالآخرين ينطوي على مخاطرة. ولكن العائد يفوق المخاطرة بكثير. يقول روبرت لويس ستيفنسون: "الهدف الوحيد من الحياة هو أن نكون أنفسنا وأن نحقق كل ما نملك القدرة على تحقيقه". فعندما تؤمن بالآخرين، ستساعدهم على أن يكتشفوا إمكانياتهم. وستصبح علاقتك بهم علاقة مهمة في حياتهم؛ وستصبح علاقاتك بهم مهمة كذلك في حياتك.

٤

كيف يمكنني الارتباط بالآخرين؟

تذكر دائماً أن القلب يأتي قبل العقل.

إنني أحب الارتباط بالآخرين. هذا أحد الأشياء التي أهواها. وعلى الرغم من أنني قضيت أكثر من ثلاثين عاماً في امتهان التحدث أمام الجماهير، فإنني دائب البحث عن وسائل للتطور والتحسن في هذا المجال.

أفضل صديقة للجمهور

لعلك سمعت عن إليزابيث دول. إنها تمتهن المحاماة، وتولت منصباً وزارياً في إدارتي ريجان وبوش، كما تولت منصب رئيس الصليب الأحمر الأمريكي. وإليزابيث من السيدات اللاتي يستطعن التواصل بشكل رائع. كانت أهم المواهب التي تتمتع بها، والتي شهدتها بنفسي ذات مرة في سان جوزيه، هي أنها جعلتني وجعلت كل فرد من الجمهور يشعر بأنها صديقته. لقد جعلتني أسعد بوجودي هناك في ذلك اليوم. إنها ببساطة تعرف جيداً كيف تتواصل مع الناس وترتبط بهم.

في عام ١٩٩٦ أظهرت هذه القدرة للدولة بأكملها عندما تحدثت في المؤتمر الوطني الجمهوري. إذا كنت قد شاهدت هذا

الحدث في التليفزيون في ذلك اليوم، فستعرف ما أتحدث عنه. عندما خرجت إليزابيث دول على الجمهور في تلك الليلة، شعروا أنها إحدى صديقاتهم. كانت تستطيع تكوين ارتباط رائع مع الجمهور. حتى إنني شعرت بهذا الارتباط، على الرغم من أنني كنت جالساً في غرفة المعيشة بمنزلي أشاهدها عبر التليفزيون. وبمجرد أن انتهت من خطابها، كنت مستعداً لاتباعها إلى أي مكان.

بوب لم يرتبط بالجمهور مطلقاً

كان من ضمن المتحدثين في هذا المؤتمر بوب دول، زوج إليزابيث دول؛ ولا عجب في ذلك، فقد كان مرشح الحزب الجمهوري للسباق الرئاسي. وقد لاحظ كل من شاهد هذا الحدث الفارق الكبير بين قدرات التواصل بين الاثنين. ففي حين كانت إليزابيث تتمتع بالدفء وتشعرك بإمكانية التفاهم معها والتحدث إليها، بدا بوب صارماً غير ودود. وطوال فترة الحملة الانتخابية، لم يبدِ أنه قادر على الارتباط بالناس مطلقاً.

هناك الكثير من العوامل التي تدخل في انتخاب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن الارتباط بالجمهور ليس أقلها أهمية. وقد كتب الكثير عن المناظرات التي تمت بين كنيدي ونيكسون في عام ١٩٦٠. فمن الأسباب التي جعلت جون كنيدي يفوز في الانتخابات أنه كان يملك القدرة على جعل جمهور التليفزيون يرتبط به. وكان هذا الارتباط موجوداً أيضاً بين رونالد ريجان

وجماهيره. وفي انتخابات الرئاسة لعام ١٩٩٢، بذل بل كلينتون جهداً شاقاً في سبيل الارتباط بالشعب الأمريكي؛ ولكي يفعل هذا، ظهر في البرنامج التليفزيوني الشهير أرسينيو وعزف على آلة الساكس.

إنك لا تستطيع دفع الناس للعمل
ما لم تتمكن من تحريك مشاعرهم أولاً.
فالقلب يأتي قبل العقل.

إنني أعتقد أن بوب دول كان رجلاً صالحاً. ولكنني أعرف كذلك أنه لم يستطع يوماً الارتباط بالناس. وما يدعو للسخرية أنه ظهر بعد انتهاء الانتخابات الرئاسية في برنامج "ساترداي نايت لايف"، وهو برنامج كان يسخر منه طوال الحملة الانتخابية، ويلمح إلى فقده روح الدعابة وعدم قدرته على التواصل مع الناس. وفي هذا البرنامج ظهر دول للجميع كشخص هادئ، ومن الممكن التفاهم معه والتحدث إليه، بل قادر أيضاً على أن يسخر من نفسه. وأحبه الجمهور حباً شديداً في ذلك اليوم. لقد استطاع أخيراً إنشاء ارتباط.

القلب يأتي أولاً

عليك أولاً أن تمس قلوب الناس قبل أن تطلب منهم يد العون. ويدرك هذه الحقيقة كل من برعوا في التواصل مع الناس

ويتصرفون وفقاً له بصورة تكاد تكون غريزية. فأنت لا تستطيع أن تدفع الناس للعمل ما لم تتمكن من تحريك مشاعرهم أولاً. وبعبارة أخرى القلب يأتي قبل العقل.

كان فريدريك دوجلاس واحداً من أبرز المتحدثين والقادة الأفريقيين الأمريكيين في القرن التاسع عشر. ويقال إنه كان يمتلك قدرة فائقة على الارتباط بالناس والتأثير في قلوبهم ومشاعرهم عندما يتحدث. يقول المؤرخ ليرون بينيت عن دوجلاس: "كان بإمكانه أن يجعل الناس يضحكون على أحد ملاك العبيد وهو يعظ حول واجبات الطاعة؛ كان قادراً على جعلهم يرون ذل فتاة سوداء ينتهك عذريتها أحد ملاك العبيد المتوحشين؛ كان يستطيع جعلهم يسمعون بكاء وأنين أم انتزعوا منها ولدها. من خلاله، كان الناس يتمكنون من البكاء، والغضب، والشعور؛ من خلاله، استطاعوا أن يدركوا معنى العبودية".

الارتباط بالناس جماعات وأفراداً

إن التواصل مع الناس ليس شيئاً ينبغي أن يحدث عند التعامل مع مجموعات من الناس. بل يجب أن يحدث مع الأفراد. وكلما زادت قوة العلاقة بين الأفراد، زادت فائدتها وزاد احتمال أن يرغب التابعون في مساعدة القادة. وهذا من أهم المبادئ التي علمتها للعاملين معي عبر السنين. كان أفراد فريقي يهمهمون مستنكرين كثرة تكراري لعبارة: "الناس لا يهتمون بمدى معرفتك حتى يعرفوا مدى اهتمامك"، ولكنهم كانوا أيضاً يعرفون تماماً

أن هذا صحيح. إنك تنشئ المصداقية مع الناس عندما ترتبط بهم وتظهر لهم أنك تهتم بهم بصدق وترغب في مساعدتهم.

الارتباط بالناس واحداً تلو الآخر

أحد أسس الارتباط بالآخرين أن تدرك أنك، حتى في المجموعات، يجب أن تتواصل مع الناس كأفراد. يقول الجنرال نورمان شوارزكوف: "لقد رأيت قادة أكفاء يقفون أمام فصيلة من الجند وكل ما يرونه هو الفصيلة. ولكن القادة العظام يقفون أمام فصيلة الجند ويرون ٤٤ فرداً، كل منهم لديه طموحات، وكل منهم يريد أن يعيش، وكل منهم يريد أن يبلي بلاءً حسناً"[١]. وتلك هي الطريقة الوحيدة للارتباط بالناس.

توقع الأفضل من الآخرين

من أفضل الأشياء التي يمكنك أن تفعلها للآخرين أن تتوقع الأفضل منهم. فهذا يجعل الآخرين يحترمون أنفسهم بقدر أكبر، وفي الوقت نفسه سيساعدك هذا بالتأكيد. ووفقاً لما قاله جاك ويزل: "أظهرت دراسة أجريت على مائة مليونير صنعوا أنفسهم بأنفسهم عاملاً مشتركاً واحداً بينهم جميعاً. هؤلاء الرجال والنساء الذين وصلوا إلى ذروة النجاح لا يرون إلا الخير في الآخرين".

وقد أدرك السياسي البريطاني بنيامين دزرائيلي هذا المفهوم وعمل به، وكان هذا من أسرار شخصيته الجذابة. قال ذات يوم: "أعظم عمل خير يمكن أن تفعله لشخص آخر ليس هو فقط أن تشركه في النعم التي تمتلكها، وإنما أن تبين له النعم التي يمتلكها

هو شخصياً". إذا قدرت الآخرين وشجعتهم وساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم، فسوف يرتبطون بك بالتأكيد.

كلما كان التحدي أصعب، كان الارتباط أقوى

لا تبخس أبداً قيمة إنشاء الارتباطات وبناء العلاقات مع الناس. لو أنك درست من قبل حياة القادة العسكريين البارزين، فلعلك لاحظت أن أفضل القادة كانوا يمارسون قانون الارتباط. لقد قرأت أنه أثناء الحرب العالمية الأولى في فرنسا، قال الجنرال دوجلاس ماكارثر لقائد كتيبة قبل شن هجوم ضار: "أيها الرائد، عندما تصدر إشارة الصعود لأعلى، أريدك أن تذهب أولاً، قبل جنودك. إذا فعلت ذلك، فسيتبعونك". ثم قام ماكارثر بانتزاع شعار "الخدمة الممتازة" من فوق حلته العسكرية وثبته على حلة الرائد. في الواقع، لقد كافأه على بطولته قبل أن يطالبه بإبدائها. وبالطبع، قام الرائد بقيادة جنوده، الذين اتبعوه لأعلى، وقاموا بتحقيق هدفهم.

نتيجة الارتباط في بيئة العمل

عندما يقوم القائد حقاً بكل ما في وسعه للارتباط بأتباعه، يمكنك أن ترى ذلك في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. فالموظفون يظهرون الولاء والإخلاص وأخلاقيات عمل قوية. ويصبح تحقيق

رؤية القائد هو طموح الموظفين، ليكون الأثر هائلاً.

يمكنك أيضاً أن ترى النتائج بطرق أخرى. ففي يوم "الرئيس" في عام ١٩٩٤، ظهر في جريدة "يو إس أيه توداي" إعلان على صفحة كاملة. كان قد تعاقد عليه ودفع ثمنه موظفو شركة الخطوط الجوية "ساوث ويست إيرلاينز"، وكان موجهاً إلى "هيرب كيلهر"، رئيس مجلس إدارة الشركة:

شكراً لك يا هيرب،
لتذكرك اسم كل واحد منا.
لدعمك رونالد ماكدونالد هاوس.
للمساعدة في تحميل الحقائب في عيد الشكر.
لمنحك كل شخص منا قبلة (ونحن نعني كل شخص).
لإنصاتك لنا.
لإدراتك شركة الطيران الكبيرة الوحيدة الرابحة.
لغنائك في حفل العطلة.
لغنائك مرة واحدة فقط في العام.
لسماحك لنا بارتداء السراويل القصيرة والأحذية الخفيفة في العمل.
للعبك الجولف معنا.
لتغلبك على المحاور سام دونالدسون في الحديث.
لقيادتك دراجتك الهارلي ديفيدسون داخل مقر الشركة الرئيسي.

لكونك صديقاً وليس فقط رئيساً.
يوم "رئيس" سعيد من كل واحد من موظفيك الـ ١٦٠٠٠ [٢].

مثل هذا العرض للمشاعر لا يمكن أن يحدث إلا عندما يبذل القائد قصارى جهده للارتباط بموظفيه.
لا تقلل أبداً من قيمة أهمية بناء جسور العلاقات بينك وبين المحيطين بك. هناك قول قديم يقول: لكي تقود نفسك، استخدم عقلك؛ ولكي تقود الآخرين، استخدم قلبك". خاطب دائماً قلب الشخص قبل أن تطلب منه المساعدة.

٥

كيف يمكنني أن أصبح منصتاً جيداً؟

عامل كل شخص وكأنه أهم شخص في العالم.

قال إدجار واتسون ذات مرة مازحاً: "لن يستمع لك أي إنسان وأنت تتكلم إلا إذا كان يعرف أن دوره في الحديث هو القادم". ومع الأسف، فإن هذه العبارة تصف بالضبط الطريقة التي ينتهجها الكثيرون جداً في التواصل؛ فهم منشغلون جداً بانتظار دورهم في الحديث إلى درجة لا تسمح لهم بالإنصات للآخرين. ولكن الأشخاص الناجحين يدركون القيمة العظيمة لأن يكونوا مستمعين جيدين.

إن القدرة على الإنصات بمهارة للآخرين هي أساس بناء العلاقات الإيجابية. عندما كان ليندون بي. جونسون عضواً جديداً في مجلس الشيوخ من تكساس، كان يعلق لافتة على حائط مكتبه تقول: "إنك لا تتعلم شيئاً على الإطلاق طالما كنت المتحدث الوحيد". كما قال ودرو ويلسون الرئيس الثامن والعشرين للولايات المتحدة الأمريكية ذات مرة: "لابد أن تطن أذن القائد بأصوات الشعب".

قيمة الإنصات

فيما يلي بعض فوائد الإنصات:

الإنصات يدل على الاحترام

ثمة خطأ غالباً ما يقع فيه الناس عندما يتواصلون؛ ألا وهو المحاولة المستميتة لترك انطباع جيد لدى الآخرين. فهم يحاولون أن يظهروا أنفسهم أذكياء، أو سريعي البديهة، أو ممتعين. ولكن إذا أردت أن تبني ارتباطاً جيداً مع الآخرين، فلابد أن تكون على استعداد للتركيز على ما يريدون قوله. فلأن تكون متأثراً ومستمتعاً أفضل من أن تكون مؤثراً وممتعاً. يقول الشاعر والفيلسوف رالف والدو إميرسون: "كل إنسان أقابله يتفوق عليّ في شيء ما، وأستطيع أن أتعلم منه". تذكر هذا وأنصت، وسوف تتفتح قنوات التواصل أمامك.

الإنصات يبني العلاقات

يقول ديل كارنيجي ناصحاً في كتابه How to Win Friends and Influence People: "عندما تصبح منصتاً جيداً، يمكنك أن تفوز في أسبوعين فقط بعدد من الأصدقاء يفوق العدد الذي ستفوز به في عامين إذا كنت تحاول إثارة اهتمام الناس بك". كان كارنيجي موهوباً موهبة حقيقية في فهم العلاقات. فقد كان يدرك أن الناس الذين يتمركزون حول أنفسهم ويتحدثون عن أنفسهم واهتماماتهم طوال الوقت نادراً ما يحظون بعلاقات قوية راسخة مع الآخرين. ويقول ديفيد شوارتز في كتابه

The Magic of Thinking Big: "العظماء يحتكرون الإنصات، والتافهون يحتكرون الحديث".

عندما تصبح منصتاً جيداً، ستتمكن من الارتباط بالآخرين على مستويات أكثر، وستتمكن من بناء علاقات أقوى وأعمق معهم لأنك تلبي لديهم احتياجاً شديد الأهمية. وقد أوضح المؤلف سي. نيل ستريت أن "كل شخص يحتاج لشخص يشعر أنه ينصت له بحق". وعندما تصبح هذا المستمع المهم، فإنك تساعد مثل هذا الشخص.

الإنصات يزيد المعرفة

يقول ويلسون ميزنر: "المستمع الجيد لا يتمتع فقط بالشعبية في كل مكان، ولكنه بعد فترة يكتسب المعرفة". وستندهش من كم المعلومات الذي تستطيع معرفته عن أصدقائك، وعائلتك، ووظيفتك، والمؤسسة التي تعمل بها، وعن نفسك، عندما تقرر الإنصات بحق للآخرين. ولكن ليس الجميع يستطيع أن يحظى بهذه الفائدة. فعلى سبيل المثال، سمعت يوماً قصة عن لاعب تنس محترف كان يلقن درساً لتلميذ جديد. وبعد أن شاهد اللاعب المبتدئ يصوب الكرة عدة مرات، أوقفه المحترف واقترح عليه طرقاً لتحسين ضربته. ولكن في كل مرة كان يفعل فيها هذا، كان التلميذ يقاطعه، ويعطيه وجهة نظر مختلفة في المسألة، ويخبره بطريقة أخرى يمكن حلها بها. وبعد عدة مقاطعات، بدأ اللاعب المحترف في الإيماء برأسه موافقاً.

وعندما انتهى الدرس، قالت سيدة كانت تشاهدهما للاعب المحترف: "لماذا وافقت على تلك الاقتراحات الحمقاء لهذا المغرور؟".

ابتسم اللاعب المحترف وأجاب: "تعلمت منذ فترة طويلة أنها مضيعة للوقت أن أحاول تقديم حلول حقيقية لأي شخص لا يرغب سوى في سماع صدى زائف".

احذر من وضع نفسك في موقف من يظن أنه يمتلك كل الإجابات. ففي كل مرة تفعل فيها ذلك، ستعرض نفسك للخطر. فمن المستحيل أن تفكر في نفسك على أنك "الخبير" وفي الوقت نفسه تستمر في التطور والتعلم. إن كل المتعلمين العظماء منصتون بارعون.

إحدى المشكلات الشائعة التي تواجه الناس عندما يملكون سلطة أكبر أنهم غالباً ما يقللون الإنصات للآخرين شيئاً فشيئاً، خاصة من يعملون تحت رئاستهم. وفي حين أنه صحيح أنك كلما علا شأنك، قل اضطرارك للإنصات للآخرين، فصحيح أيضاً أن احتياجك لمهارات الإنصات الجيد يزيد. فكلما ابتعدت عن الخطوط الأمامية، زاد احتياجك للاعتماد على الآخرين للحصول على معلومات موثوق بها. ولن تتمكن من جمع المعلومات التي تحتاجها للنجاح إلا إذا طورت مهارات الإنصات الجيد مبكراً، وواظبت على استخدامها.

وبينما تتقدم في الحياة وتحقق المزيد من النجاح، لا تنسَ حاجتك لمواصلة النمو والتحسن. وتذكر أن الأذن الصماء دليل على العقل المغلق.

الإنصات يولد الأفكار

من المعروف عن الشركات الجيدة أنها تنصت للعاملين فيها. تعتبر شركة "برينكر إنترناشيونال"، مالكة سلسلة مطاعم "تشيليز"، و"أون ذا بوردر"، و"رومانوز ماكاروني جريل"، وغيرها من سلاسل المطاعم، واحدة من أفضل سلاسل خدمات تقديم الطعام إدارةً في أمريكا طبقاً لمجلة "رستورانتس آند إنستيتيوشنز" . حوالي ٨٠ في المائة من عناصر قوائم الطعام في هذه المطاعم تأتي من اقتراحات مديري الفروع.

وما ينطبق على الشركات الفعالة ينطبق أيضاً على الأفراد. فعندما تنصت باستمرار للآخرين، فلن تعاني أبداً في البحث عن أفكار. فالناس يحبون المساهمة، ولا سيما إذا كان القائد يشركهم في الحصول على الفضل. إذا منحت الناس الفرصة ليعرضوا عليك أفكارهم، واستمعت إليهم بعقل متفتح، فسوف يكون لديك دائماً فيض من الأفكار الجديدة. وحتى إذا استمعت لأفكار لن تصلح، فمجرد الاستماع لها يمكن أن يومض في رأسك أو في رءوس الآخرين أفكاراً إبداعية أخرى. ولن تعرف مطلقاً مدى قربك من فكرة بمليون دولار إلا إذا كنت على استعداد للإنصات.

الإنصات يبني الولاء

ثمة شيء غريب يحدث عندما لا تنصت للآخرين. إنهم يجدون من يفعل. ففي أي وقت يعتقد فيه الموظفون، أو الزملاء، أو الأبناء،

أو الأصدقاء، أو الأزواج أنه لم يعد هناك من ينصت لهم، فإنهم يبحثون عن أشخاص آخرين يمنحونهم ما يحتاجونه. وأحياناً تكون العواقب وخيمة: نهاية صداقة، أو فقد السلطة في العمل، أو انخفاض القدرة على التأثير في الأبناء، أو حتى انهيار الزواج.

ومن ناحية أخرى، فإن ممارسة مهارات الإنصات الجيد تجذب الناس إليك. فكل إنسان يحب المستمع الجيد وينجذب إليه. وإذا أنصت للآخرين باستمرار، وقدرتهم وقدرت ما يريدون قوله، فمن المرجح أن ينمو لديهم ولاء قوي لك، حتى إذا كانت سلطتك عليهم غير رسمية.

الإنصات طريقة رائعة لمساعدة الآخرين ومساعدة نفسك

يقول روجر إيمهوف: "اجعل الآخرين يستأمنوك على أسرارهم. قد لا يساعدك هذا، ولكنه بالتأكيد سيساعدهم. وقد يبدو الإنصات للآخرين من أول وهلة مفيداً لهم فقط. ولكن عندما تصبح منصتاً جيداً، ستتمكن من مساعدة نفسك أيضاً. ستكون لديك القدرة على تكوين علاقات قوية، وجمع معلومات قيمة، وزيادة فهمك لنفسك وللآخرين.

كيفية تنمية مهارات الإنصات

لكي تصبح منصتاً جيداً، ينبغي أن تكون لديك الرغبة في الإنصات. ولكنك تحتاج أيضاً لبعض المهارات لمساعدتك. وفيما يلي تسعة اقتراحات لمساعدتك على أن تصبح منصتاً جيداً:

١. انظر للمتحدث

تبدأ عملية الإنصات بأكملها بمنح الشخص الآخر كل انتباهك. وفي أثناء التعامل مع شخص ما، لا تشغل نفسك أبداً بعمل آخر، أو تقلب الأوراق التي أمامك، أو تغسل الأطباق، أو تشاهد التليفزيون. خصص وقتاً للتركيز على الشخص الآخر وحده. وإذا لم يكن لديك وقت كافٍ في نفس اللحظة، فرتب موعداً في أقرب وقت ممكن.

٢. لا تقاطع

معظم الناس يستجيبون بشكل سيئ للمقاطعات. فالمقاطعة تجعلهم يشعرون بفقد الاحترام. يقول المؤلف روبرت مونتجومري في كتابه Listening Made Easy: "أن تدوس على أفكار الناس شيء فظ تماماً كأن تدوس على أقدامهم".

والأشخاص الذين يميلون لمقاطعة الآخرين غالباً ما يفعلون ذلك لأحد الأسباب التالية:

- أنهم لا يقدرون قيمة ما يريد الشخص الآخر قوله.
- أنهم يريدون التأثير على الآخر عن طريق إظهار مدى ذكائهم وصدق حدسهم.
- أنهم متحمسون جداً للمحادثة لدرجة أنهم لا يستطيعون ترك الشخص الآخر ينهي حديثه.

إذا كانت لديك عادة مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم، ففكر

في دوافعك واتخذ قراراً بتغيير هذه العادة. امنح الناس الوقت الكافي الذي يحتاجونه للتعبير عن أنفسهم. ولا تشعر أن أحدكم ينبغي أن يتحدث طوال الوقت. سوف تمنحك فترات السكوت فرصة للتفكير في الرد، حتى تتمكن من الرد بالشكل المناسب.

٣. ركز على الفهم

هل لاحظت يوماً مدى السرعة التي ينسى بها معظم الناس الأشياء التي سمعوها؟ أثبتت الدراسات التي أجريت في معاهد مثل معهد ولاية ميتشجان، وولاية أوهايو، وولاية فلوريدا، وجامعة مينيسوتا أن معظم الناس لا يتذكرون سوى ٥٠ بالمائة مما يسمعونه بعد سماعهم له مباشرة. ومع مرور الوقت، تستمر قدرتهم على التذكر في الانخفاض. وبحلول اليوم التالي، تنخفض قدرتهم على تذكر ما قيل عادة لتصل إلى ٢٥ بالمائة فقط.

وإحدى وسائل التغلب على هذه النزعة أن تهدف إلى الفهم بدلاً من مجرد تذكر الحقائق. أكد المحامي، والمحاضر، والمؤلف هيرب كوهين قائلاً: "الإنصات الفعال يتطلب ما هو أكثر من مجرد سماع الكلمات. فهو يتطلب أن تبحث عن المعنى وتفهم ما يقال. فعلى أي حال، المعاني ليست في الكلمات، وإنما في الأشخاص".

٤. حدد الحاجة في هذه اللحظة

الكثير من الرجال والنساء يجدون أنفسهم في صراع لأنهم يتواصلون مع بعضهم البعض أحياناً بأغراض متعارضة. فهم يتجاهلون تحديد حاجة الشخص الآخر في لحظة التفاعل. الرجال عادة يريدون حل أي مشكلة يناقشونها؛ فهم في حاجة إلى الحل.

أما النساء، من ناحية أخرى، فهن يرغبن في الغالب في الحديث عن المشكلة، لمجرد أنهن يرغبن في التحدث عنها مع شخص آخر؛ فهن لا يطالبن بحل ولا حتى يردن حلاً. فعندما تستطيع تحديد حاجة الأشخاص الذين تتعامل معهم في الوقت الحالي، ستتمكن من وضع ما يقولونه، أياً كان، في سياقه المناسب. وسوف تتمكن من فهمهم بشكل أفضل.

إذا أظهرت للناس مدى اهتمامك وطرحت أسئلتك بأسلوب لا ينطوي على التهديد، فسيدهشك كم المعلومات الذي سيخبرونك به.

---

٥. افحص مشاعرك

معظم الناس يسيرون وهم يحملون عبئاً ثقيلاً من المشاعر التي تجعلهم ينفعلون على أشخاص ومواقف معينة. يقول سيجموند فرويد: "الرجل الذي يعاني من ألم في أسنانه لا يستطيع أن يحب"، بمعنى أن ألم أسنانه لا يسمح له بملاحظة أي شيء فيما عدا ألمه. وبالمثل، عندما يكون لدى الشخص هدف معين يرغب في تحقيقه، فإن كلمات الآخرين تتلاشى أمام صوت رغبته.

في أي لحظة تجد نفسك فيها قد أصبحت شديد الانفعال أثناء استماعك لشخص ما، افحص مشاعرك؛ خاصة إذا كانت ردود أفعالك تبدو أقوى مما يقتضيه الموقف. إنك لا ترغب بالتأكيد في التنفيس عن غضبك في وجه شخص ليست لديه أدنى فكرة عما يزعجك ولا يتوقع منك إساءة. إلى جانب ذلك، حتى إذا

كانت ردود أفعالك ليست نتيجة حدث في ماضيك، ينبغي عليك دائماً أن تسمح للآخرين بالانتهاء من شرح وجهات نظرهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم قبل أن تبدأ في عرض وجهات نظرك، وأفكارك، ومعتقداتك الشخصية.

٦. تمهل في الحكم

هل سبق لك أن بدأت في سماع شخص يحكي قصة، ثم قاطعته بالرد قبل حتى أن ينهيها؟ كلنا تقريباً مررنا بهذا الموقف. ولكن الحقيقة هي أنك لا تستطيع القفز إلى الاستنتاجات وتكون منصتاً جيداً في الوقت نفسه. عندما تتحدث مع شخص آخر، انتظر لتسمع القصة كاملة قبل أن ترد. فإذا لم تفعل، فربما يفوتك أهم شيء يريد قوله.

٧. لخص ما قيل في لحظات السكوت

يتفق الخبراء على أن الإنصات يصبح أكثر فعالية عندما يكون إيجابياً تفاعلياً. يقترح جون إتش. ميلتشنجر قائلاً: "علق على ما تسمعه، وحاول أن تجعل تعليقاتك فردية وذات صلة وثيقة بالشخص الذي تسمعه. على سبيل المثال، يمكنك أن تقول: "شيريل، من الواضح أن هذا الأمر شديد الأهمية بالنسبة لك". سوف يساعدك هذا على المتابعة كمنصت مهتم. حاول أن تمتنع عن التعليقات السطحية مثل: "هذا مثير للاهتمام". فإذا دربت نفسك على قول تعليقات ذات مغزى، فسيعرف المتحدث أنك تنصت له بحق، وربما يقدم المزيد من المعلومات.

أحد أساليب الإنصات الفعال هو أن تلخص ما يقوله الطرف الآخر في فترات السكوت الطويلة. فعندما ينتهي المتحدث من أحد الموضوعات، أعد صياغة النقاط أو الأفكار الأساسية التي ذكرها قبل أن يبدأ في الموضوع التالي، وتأكد من أن الرسالة الصحيحة وصلتك. عندما تفعل ذلك، سيطمئن الطرف الآخر، وكذلك ستتمكن من الحفاظ على التركيز على الرسالة التي يحاول توصيلها لك.

٨. اطرح الأسئلة طلباً للتوضيح

هل لاحظت من قبل أن المذيعين الجيدين منصتون ممتازون؟ فلتأخذ مثلاً باربرا والترز. إنها تنظر إلى المتحدث، وتركز على أن تفهمه، وتتمهل في الحكم، وتلخص ما يقوله هذا الشخص. إن الناس يثقون بها ويبدو أنهم مستعدون لإخبارها بكل شيء تقريباً. ولكنها تتمتع بمهارة أخرى تساعدها على جمع المزيد من المعلومات وتزيد من فهمها للشخص الذي تتحاور معه. فهي تطرح أسئلة وجيهة.

إذا أردت أن تكون منصتاً فعالاً، ينبغي أن تكون مذيعاً جيداً؛ وليس من أولئك الذين يلصقون الميكروفون بأفواههم ويلقون الأسئلة في وجوه ضيوفهم. ينبغي أن تطرح أسئلة المتابعة بلطف، وتطلب التوضيح من الشخص الذي تحاوره. فإذا أظهرت للناس مدى اهتمامك وطرحت الأسئلة بأسلوب لا ينطوي على التهديد، فسيدهشك كم المعلومات الذي سيخبرونك به.

٩. اجعل الإنصات في مقدمة أولوياتك دائماً

آخر شيء ينبغي عليك تذكره عند تنمية مهارات الإنصات لديك هو أن تجعل الإنصات أهم أولوياتك، بغض النظر عن مدى انشغالك أو عن ارتفاع شأنك في شركتك. وثمة مثال رائع لمدير تنفيذي مشغول جداً كان يخصص وقتاً للإنصات، وهو الراحل سام والتون، مؤسس سلسلة متاجر وول-مارت، وأحد أغنى الرجال في أمريكا. كان سام يؤمن بأهمية الإنصات إلى الناس، ولا سيما العاملين لديه. ذات مرة قاد طائرته إلى ماونت بليزانت في تكساس، وهبط هناك، وأعطى التعليمات لمساعد الطيار كي يقابله على بعد مائة ميل على الطريق. ثم ركب إحدى شاحنات وول-مارت فقط لكي يتحدث مع السائق. علينا جميعاً أن نعطي الإنصات هذه الأولوية.

الكثير من الناس يستهينون بالقدرة على الإنصات. ومعظمهم يعتبرون الإنصات مهمة سهلة، ويعتبرون أنفسهم منصتين جيدين جداً. ولكن على الرغم من أن معظم الناس يستطيعون السمع، فعدد قليل جداً منهم يستطيع الإنصات. ومع ذلك، فإن الأوان لا يفوت أبداً أن تصبح منصتاً جيداً. من الممكن أن يغير هذا حياتك، وحياة المحيطين بك.

الجزء ٣

نمو العلاقات

٦

كيف أبني جسور الثقة بيني وبين الآخرين؟

عندما تنسجم أقوالك مع أفعالك، يعرف الناس أنهم يستطيعون الثقة بك.

كتب ستيفن كوفي في كتابه الأكثر مبيعاً "العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية" عن أهمية الاستقامة في نجاح الإنسان:

"إذا حاولت استخدام استراتيجيات التأثير على الناس وأساليب جعل الآخرين يفعلون ما أريد، أو يحسنون مستوى عملهم، أو يزيدون حماسهم، أو يحبونني ويحبون بعضهم البعض -في حين أن شخصيتي في الأساس غير مستقيمة، وتتسم بالنفاق والكذب- فإنني لن أستطيع النجاح إذن على المدى البعيد. فسوف يولد خداعي إحساساً بالارتياب لدى الآخرين، وسيُرى كل شيء أفعله -حتى مع استخدام ما يطلق عليه أساليب العلاقات الإنسانية الناجحة- على أنه خداع وتلاعب.
ومهما بلغت طلاوة الحديث وبلاغته، ومهما بلغ حسن النوايا، فلن يصنع ذلك فارقاً؛ لأنه إذا ضعفت الثقة أو زالت، فليس هناك أساس أو نجاح دائم. فالخير وحده هو الذي يجعل الحياة تعتمد على أساليب إنجاح العلاقات الإنسانية"[١].

إن الاستقامة شيء ضروري للنجاح سواء على مستوى العمل أو على المستوى الشخصي. في دراسة مشتركة أجرتها مدرسة الإدارة بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA مع مؤسسة Korn/Ferry International في نيويورك سيتي على ١٣٠٠ مدير تنفيذي، قال واحد وسبعون بالمائة من المديرين إن الاستقامة هي الصفة الأكثر أهمية للنجاح في العمل. وكشفت دراسة أجراها مركز البحوث الإبداعية Center for Creative Research أنه على الرغم من أن هناك الكثير من الأخطاء والعقبات التي يستطيع الشخص الذي يرغب في الصعود إلى قمة المؤسسة التغلب عليها، فإن هذا الشخص لا يتمكن مطلقاً من الترقي في المؤسسة إذا عرض استقامته للخطر بأن خان الثقة في يوم من الأيام.

الاستقامة تتعلق بالأشياء الصغيرة

الاستقامة شيء ضروري لإقامة العلاقات. وهي الأساس الذي تبنى عليه العديد من الصفات الأخرى اللازمة للنجاح، مثل الاحترام، والكرامة، والثقة. فإذا كان أساس الاستقامة ضعيفاً أو معيباً، يصبح النجاح مستحيلاً. وكما تقول صديقتي المؤلفة شيريل بايل: "من حقائق الحياة أنك إذا لم تستطع الوثوق في شخص ما في كل شيء، فإنك لا تستطيع الوثوق به حقاً في أي شيء". وحتى الأشخاص الذين يستطيعون إخفاء افتقادهم للاستقامة لفترة من الوقت يفشلون في نهاية الأمر، وتعاني علاقاتهم بشدة.

من المهم أن تحافظ على الاستقامة بأن تراعي الأشياء الصغيرة. ويسيء الكثيرون فهم ذلك. فهم يظنون أنهم يستطيعون عمل كل ما يريدونه فيما يتعلق بالأشياء الصغيرة، لأنهم يعتقدون أنهم ما داموا لا يخطئون في الأمور الكبيرة، فهم على ما يرام. ولكن المبادئ الأخلاقية ليست مرنة. فالكذبة البيضاء الصغيرة تظل كذبة. والسرقة سرقة؛ سواء كنت تسرق دولاراً أو ألفاً أو مليوناً. الاستقامة هي تقديم فضيلة الشخصية على المكاسب الشخصية، وتقديم الناس على الأشياء، وتقديم الخدمة على النفوذ، وتقديم المبادئ على الراحة، وتقديم الرؤية المستقبلية على الرؤية الآنية.

يؤكد فيليبس بروكس، رجل الدين الذي عاش في القرن التاسع عشر، قائلاً: "تتكون الشخصية في اللحظات البسيطة من حياتنا". ففي كل مرة تخرق فيها مبدأ أخلاقياً، تصنع شرخاً في أساس الاستقامة. وعندما تكون في موقف صعب، سيصبح من الصعب عليك أن تتصرف باستقامة. فالشخصية لا تتكون في الأزمات؛ وإنما تظهر للعيان ويسلط عليها الضوء في تلك الأزمات فحسب. وكل ما فعلته في الماضي -والأشياء التي تجاهلت أن تفعلها- يظهر على السطح عندما تصبح تحت ضغط.

إن اكتساب الاستقامة والحفاظ عليها يتطلب اهتماماً مستمراً. يقول جوش ويستون، الرئيس والرئيس التنفيذي السابق لشركة Automatic Data Processing, Inc.: "لقد حاولت دوماً أن أعيش بالقاعدة البسيطة التي تقول: لا تفعل شيئاً يشعرك

بالضيق إذا قرأته في الجرائد في اليوم التالي". هذا معيار جيد ينبغي لنا جميعاً التمسك به.

الاستقامة مهمة داخلية

من الأسباب التي تجعل الكثيرين يعانون مع سمة الاستقامة أنهم يميلون إلى النظر خارج أنفسهم لتبرير أي عيوب في الشخصية. ولكن تنمية الاستقامة مهمة داخلية. ألقِ نظرة على الحقائق الثلاثة التالية حول الاستقامة والتي تتعارض مع المفاهيم الشائعة:

١. الاستقامة لا تتحدد وفقاً للظروف

صحيح أن تربيتنا وظروفنا تؤثران على شخصياتنا، ولا سيما عندما نكون في مقتبل العمر. ولكن كلما زادت سنين عمرنا، زاد عدد الأشياء التي نختارها؛ سواء كانت الاختيارات جيدة أو سيئة. فمن الممكن أن ينشأ شخصان في البيئة نفسها، وربما في المنزل نفسه، ويتمتع أحدهما بالاستقامة بينما يفتقدها الآخر تماماً. إن ظروفك مسئولة عن شخصيتك بنفس قدر مسئولية المرآة عن مظهرك. فمن تراه في المرآة ما هو إلا انعكاس لحقيقتك.

٢. الاستقامة لا ترتبط بأوراق اعتمادك

في العهود الماضية، كان صانعو القرميد والنحاتون وغيرهم من الحرفيين يستخدمون رمزاً لتمييز الأشياء التي يصنعونها. وكان الرمز الذي يستخدمه كل منهم يعبر عن "شخصيته".

وكانت قيمة العمل تتناسب مع المهارة التي صنع بها. فإذا كانت جودة العمل عالية، عندها فقط ينظر للشخصية باحترام وتقدير. بعبارة أخرى، جودة الشخص وعمله تعطي قيمة لأوراق اعتماده. فإذا كان العمل جيداً، فالشخصية كذلك إذن. أما إذا كان العمل سيئاً، عندئذ ينظر للشخصية على أنها شخصية سيئة بها خلل.

ينطبق الشيء نفسه علينا اليوم. فالشخصية تأتي مما نحن عليه. ولكن بعض الناس يرغبون في أن يحكم عليهم ليس بما هم عليه، وإنما بالألقاب التي حصلوا عليها، أو المناصب التي وصلوا إليها، بغض النظر عن طبيعة شخصياتهم. فهم يرغبون في أن يؤثروا على الآخرين بثقل أوراق اعتمادهم وليس بقوة شخصياتهم. ولكن أوراق الاعتماد لا تستطيع مطلقاً أن تحقق ما تستطيع الشخصية تحقيقه. وفيما يلي بعض الفروق بينهما:

أوراق الاعتماد	الشخصية
مؤقتة	دائمة
تجعل التركيز على الحقوق	تجعل التركيز على المسئوليات
تضيف قيمة لشخص واحد	تضيف قيمة للكثيرين
تركز على إنجازات الماضي	تبني تراثاً للمستقبل
غالباً ما تستفز غيرة الآخرين	تولد الاحترام والاستقامة
تستطيع فقط أن توصلك إلى الباب	تدخلك وتبقيك بالداخل

لا يستطيع أي عدد من الألقاب، أو الدرجات، أو المناصب، أو المراكز، أو الجوائز، أو الشهادات، أو أي أوراق اعتماد أخرى أن يعوض عن الاستقامة الحقيقية الأساسية عندما يتعلق الأمر بالقدرة على التأثير في الآخرين.

٣. لا تخلط بين الاستقامة والسمعة

مما لا شك فيه أن السمعة الطيبة شيء ذو قيمة. ويقال إن النبي سليمان قال ذات مرة: "السمعة الطيبة أفضل من الغنى الفاحش"[٢]. ولكن السمعة الطيبة تأتي كانعكاس لشخصية الإنسان. فإذا كانت السمعة الطيبة كالذهب، فالتمتع بالاستقامة أشبه بامتلاك منجم الذهب نفسه. فلا تقلق مما يظنه الآخرون بك، وركز اهتمامك كله على شخصيتك الداخلية. كتب دي إل مودي ذات مرة قائلاً: "إذا اهتممت بشخصيتي، فسوف تهتم سمعتي بنفسها".

فإذا كنت تواجه صعوبة في الحفاظ على استقامتك، وكنت تفعل كل الأشياء السليمة خارجياً، ولكنك مازلت تحصل على نتائج غير مرغوبة، فاعلم أن ثمة خطأ ما يحتاج للتغيير بداخلك. انظر الأسئلة التالية. سوف تساعدك على تحديد المناطق التي تحتاج لأن توليها المزيد من الانتباه.

أسئلة لمساعدتك على قياس استقامتك

١. ما مدى جودة معاملتي للآخرين إذا لم يكن هناك شيء يمكن أن أكسبه؟
٢. هل أنا واضح مع الآخرين؟
٣. هل أمثل شخصيات مغايرة لشخصيتي بحسب الشخص (الأشخاص) الذي أكون معه؟
٤. هل أكون الشخص نفسه تحت الأضواء الذي أكون عليه وأنا وحدي؟
٥. هل أعترف بخطئي بسرعة دون أن أكون مضطراً لأن أفعل هذا؟
٦. هل أضع علاقاتي مع الناس في مقدمة أولوياتي؟
٧. هل لدي معايير ثابتة لا تتغير للقرارات الأخلاقية، أم أن الظروف تحدد اختياراتي؟
٨. هل أتخذ قرارات صعبة، حتى إذا كنت سأدفع ثمنها شخصياً بسببها؟
٩. عندما يطلب مني أن أتحدث عن الناس، هل أتحدث لصالحهم أم في غير صالحهم؟
١٠. هل أنا عرضة للمحاسبة من قبل شخص واحد على الأقل عما أفكر فيه، وأقوله، وأفعله؟

لا تتسرع في الإجابة عن الأسئلة. فإذا كانت مسألة تنمية الشخصية منطقة شديدة الاحتياج للعناية في حياتك، فربما ترغب في تصفح الأسئلة بسرعة، معطياً إجابات تصف ما تتمنى أن تكونه لا ما أنت عليه بالفعل. تمهل قليلاً لتفكر بترو وصدق في كل سؤال قبل أن تجيب عنه. بعد ذلك حاول أن تصلّح المناطق التي تعاني معها كثيراً.

الاستقامة صديقك الوفي

الاستقامة هي صديقك الوفي؛ فهي لن تخونك مطلقاً أو تضعك في موقف مساومة أو تنازل. كما أنها ترتب أولوياتك بشكل سليم. وعندما تشعر بإغراء اتخاذ طريق مختصر، فإنها تساعدك في البقاء على الطريق القويم. وعندما ينتقدك الآخرون دون وجه حق، فإنها تساعدك على المضي قدماً دون تراجع مطلقاً. وعندما تكون انتقاداتهم في محلها، تساعدك الاستقامة على تقبل ما يقولون، والتعلم منه، والاستمرار في النمو والتطور.

إذا كانت السمعة الطيبة كالذهب، فالتمتع بالاستقامة أشبه بامتلاك منجم الذهب نفسه.

قال أبراهام لنكولن ذات مرة: "عندما أتولى زمام الحكم، أريد أن يظل معي صديق واحد. وهذا الصديق بداخلي". يمكنك

أن تقول إن استقامة لنكولن كانت هي صديقه الوفي أثناء توليه الرئاسة لأنه كان يتعرض لانتقادات عنيفة. وفيما يلي وصف دونالد فيليبس لما عاناه لنكولن أثناء حكمه:

> عانى أبراهام لنكولن من القذف، والتشهير، والكره أكثر مما عاناه أي شخص آخر خاض الانتخابات الرئاسية على مر العصور... فقد كان يُنعت علناً بكل الألفاظ التي يمكن أن تتخيلها من جانب الصحافة في ذلك الوقت، بما في ذلك القرد القبيح، ومحامي الدرجة الثالثة الريفي الذي يدمر الاتحاد، والمهرج السوقي الفظ، والديكتاتور، وغيرها من الألفاظ وقد وصفته جريدة Illinois State Register بأنه "أكثر السياسيين الأمريكيين الذين وصلوا لمناصب عليا مكراً، وكذباً، وخداعاً".... وحتى بعد أن أصبح لنكولن رئيساً وألقى القسم، لم يهدأ النقد الجارح الظالم، ولم يكن هذا النقد يأتي فقط من المتعاطفين مع الجنوب، وإنما أتى من الاتحاد نفسه، ومن الكونجرس، ومن بعض مجموعات من الحزب الجمهوري، وفي البداية، كان يأتي أيضاً من وزرائه أنفسهم. وكرئيس، كان لنكولن يعلم أنه سيكون هناك الكثير ممن لا يرضيهم ما يفعله أياً كان[٣].

وخلال كل هذا، ظل لنكولن رجل مبادئ. وكما قال توماس جيفرسون: "أدعو الله أن يكون رجال المبادئ هم رجال الدولة والحكم".

الاستقامة هي أوفى أصدقاء أصدقائك

الاستقامة هي صديقك الوفي. وهي كذلك أحد أوفى الأصدقاء الذين يمكن أن يمتلكهم أصدقاؤك. فعندما يعرف المحيطون بك أنك تتحلى بالاستقامة، فإنهم يعرفون أنك ترغب في التأثير فيهم لتحظى بفرصة إضافة القيمة لحياتهم، ولا يكونون بحاجة للشك في دوافعك.

إذا كنت من مشجعي كرة السلة، فلعلك تتذكر ريد أورباخ. لقد كان الرئيس والمدير العام لفريق بوسطن سيلتيكس من عام ١٩٦٧ حتى عام ١٩٨٧. وقد كان يفهم بحق كيف تضيف الاستقامة قيمة للآخرين، ولا سيما عندما يعمل الناس في فريق واحد. وكانت لديه طريقة في التعيين تختلف عن معظم قادة فرق الاتحاد القومي لكرة السلة. فعندما كان ينظر للاعب مرشح للعب في فريقه، كان اهتمامه الأول يتركز على شخصية الفتى. ففي حين كان الآخرون يركزون بشكل مطلق تقريباً على الإحصائيات والأداء الفردي، كان أورباخ يريد أن يعرف توجه اللاعب. فقد اكتشف أن الطريق إلى الفوز هو أن تجد لاعبين مستعدين لأن يبذلوا قصارى جهدهم لمصلحة الفريق. فاللاعب الذي يملك إمكانيات مميزة ولكن شخصيته ضعيفة أو يرغب في الارتقاء بنفسه فقط لا يعتبر مصدر قوة.

يقال إنك لا تعرف الإنسان حق المعرفة إلا بعد أن تراه وهو

يتعامل مع طفل، وعندما تتعطل سيارته في وسط الطريق، وعندما يغيب رئيسه في العمل، وعندما يظن ألا أحد سيعرف مطلقاً. ولكن أصحاب الاستقامة لا يشغلهم هذا أبداً. فأينما كانوا، وأياً كان الشخص الذي يتعاملون معه، أو الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه، فإنهم يتصرفون التصرفات نفسها ويعيشون وفقاً لمبادئهم.

كن صاحب استقامة

وختاماً، يمكنك أن تلوي أفعالك لتتوافق مع مبادئك، أو تلوي مبادئك لتتوافق مع أفعالك. إنه اختيارك أنت. إذا أردت أن تكون ناجحاً، فمن الأفضل أن تختار طريق الاستقامة والصدق لأن كل الطرق الأخرى تؤدي في النهاية إلى الدمار.

ولكي تصبح شخصاً صاحب استقامة ونزاهة، ينبغي أن ترجع إلى الأساسيات. وربما تضطر إلى اتخاذ بعض القرارات الصعبة، ولكنها بالتأكيد قرارات تستحق أن تتخذ.

التزم بالصدق، والسرية، وتحمل المسئولية

تبدأ الاستقامة بقرار معين واع. إذا انتظرت لحظة الأزمة حتى تتحلى بالاستقامة، فإنك تعدُّ نفسك للفشل. قرر اليوم أن تعيش وفقاً لقانون أخلاقي صارم، واتخذ قراراً بأن تلتزم به مهما كانت الظروف.

خذ قراراً مسبقاً أنه لا يمكن شراؤك

أشار الرئيس الأمريكي جورج واشنطن إلى أن "قليلاً من الرجال هم من يتحلون بفضيلة الصمود أمام صاحب أعلى سعر". بعض الناس يمكن شراؤهم لأنهم لم يحسموا موضوع المال مع أنفسهم قبل لحظة الإغراء. وأفضل طريقة لتحمي نفسك من الاختراق هي أن تتخذ قراراً اليوم بأنك لن تبيع استقامتك ونزاهتك: لا في مقابل النفوذ، أو الرغبة في الانتقام، أو الكبرياء، أو المال؛ وأعني أي قدر من المال.

في كل يوم، افعل ما ينبغي أن تفعله قبل ما تريد أن تفعله

يتمثل جزء كبير من الاستقامة في أن تؤدي مسئولياتك بانتظام. يقول صديقي زيج زيجلار: "عندما تفعل الأشياء التي ينبغي أن تفعلها في الوقت الذي ينبغي أن تفعلها فيه، سوف يأتي اليوم الذي تستطيع فيه أن تفعل الأشياء التي تريد أن تفعلها في الوقت الذي تريد أن تفعلها فيه". وقد عبر عالم النفس والفيلسوف ويليام جيمس عن نفس الفكرة بعبارة أقوى حين قال: "يجب أن يفعل كل شخص شيئين يومياً على الأقل يكره القيام بهما، فقط من أجل التدريب".

يمكنك أن تشعر بالحرية إذا كانت الاستقامة متوفرة لديك. فحينها لن تقل فقط احتمالات شعورك بأنك عبد للضغوط التي تقع عليك من جُراء الخيارات السيئة، والأخطاء، والخداع، وغيرها من المسائل الشخصية السلبية، ولكنك ستشعر بقدرتك

على التأثير في الآخرين وإضافة القيمة بشكل لا يصدق. كما أن استقامتك ستفتح أمامك باب النجاح المستمر.

إذا كنت تعرف المبادئ والقضايا التي تناضل من أجلها وتتصرف وفقاً لذلك، فسوف يثق بك الناس. فستمثل نموذج الشخصية والاتساق الذي يعجب به الناس ويريدون محاكاته. وستضع أساساً جيداً يجعل من الممكن أن تنشئ علاقات إيجابية.

٧

ما أكثر علاقاتي أهمية؟

انجح في البيت وستصبح
كل العلاقات الأخرى أيسر.

هل تعلم أنه وفقاً لمكتب إحصائيات القوى العاملة الأمريكي Bureau of Labor Statistics، فإن العائلات تتفكك في الولايات المتحدة بمعدل أكبر من أي دولة صناعية كبرى أخرى؟ كما أن بالولايات المتحدة أكبر عدد من الآباء المتغيبين عن المنازل. وأن قوانين الطلاق في الولايات المتحدة تعد من أكثر القوانين تساهلاً وتهاوناً في العالم بأسره، والناس تستخدمها بمعدل منذر بالخطر[1]. ففي رأي بعض الناس أن الزواج والأسرة أصبحا من الخسائر المقبولة أثناء السعي وراء النجاح.

ولكن كثيراً من الناس يكتشفون الآن أن أمل السعادة على حساب تدمير الأسرة ما هو إلى وهم وسراب. فأنت لا تستطيع أن تتخلى عن زواجك أو تتجاهل أبناءك وفي الوقت نفسه تحقق نجاحاً حقيقياً. فبناء أسرة قوية والحفاظ عليها يفيدنا بكل الطرق، بما في ذلك مساعدتنا على النجاح. ولقد أكد نيك ستينيت، خبير الحياة الأسرية، منذ أكثر من عقد من الزمان قائلاً: "عندما تتمتع بحياة أسرية قوية، تصلك رسالة مفادها

أنك محبوب ومهم وهناك من يهتم بك! والجرعة الإيجابية من الحب والعطف والاحترام... تمنحك موارد داخلية للتعامل مع الحياة بأسلوب أكثر نجاحاً".

العمل من أجل البقاء معاً

في بداية زواجنا، أدركت أنا ومارجريت أن مهنتي ستتيح لي الفرصة للسفر كثيراً. وقررنا أنه في أية مرة ستتاح لي فرصة الذهاب لمكان مثير أو حضور حدث نعلم أنه مسلٍ، ستأتي معي، حتى إذا كان ذلك صعباً من الناحية المادية. وقد نجحنا في الوفاء بهذا الالتزام إلى حد كبير على مر السنين.

لقد ذهبنا، أنا ومارجريت مع أبنائنا إليزابيث وجويل بورتر، إلى عواصم أوروبا، وإلى غابات أمريكا الجنوبية، وإلى مدن كوريا المزدحمة، وإلى ريف أستراليا الوعر، وفي رحلات سفاري في جنوب أفريقيا. وقد قابلنا أناساً رائعين من كل جنس ينتمون لجنسيات متعددة. وأتيحت لنا الفرصة لنرى ونفعل أشياء ستظل في ذاكرتنا ما حيينا. لقد حسمت أمري منذ البداية: فما الذي سأستفيده إذا ربحت العالم بأسره وخسرت أسرتي؟

إنني أعرف أنني لم أكن لأنجح في حياتي بأي مقياس لولا وجود مارجريت. ولكن امتناني لها ولأولادي ليس ناجماً عما قدموه لي. وإنما هو ناجم عما يمثلونه بالنسبة لي. فعندما أصل لنهاية حياتي، لا أريد أن تقول عني مارجريت أو إليزابيث أو جويل بورتر إنني كنت مؤلفاً، أو متحدثاً، أو قائداً، أو رجل دين

جيداً. إنما أرغب أن يعتقد أولادي أنني كنت أباً صالحاً، وتعتقد زوجتي أنني كنت زوجاً صالحاً. هذا ما يهمني حقاً. إنه مقياس النجاح الحقيقي بالنسبة لي.

خطوات لبناء أسرة قوية

الزواج الجيد والأسرة القوية من النعم الرائعة، ولكنهما لا يتحققان تلقائياً دون عمل. لقد وجد د. آر. سي. آدامز، الذي درس الآلاف من حالات الزواج على مدار عشر سنوات، أن ١٧ بالمائة فقط من الحالات التي درسها يمكن اعتبارها سعيدة بالفعل. ويقول جارل برورز، الرئيس السابق لمؤسسة الزواج والعلاقات الأسرية في واشنطن العاصمة: "لقد أدركنا أخيراً أن علينا الرجوع إلى الأساسيات لكي نعيد بناء الأسر التي تمنحنا الأمان الذي يستطيع الأبناء الترعرع فيه". فإذا أردنا أن نحظى بعلاقات أسرية قوية وزواج صحي، فعلينا أن نعمل بجد لبنائهما.

إذا كانت لديك أسرة -أو كنت تنوي أن تكوّن أسرة في المستقبل- فألقِ نظرة على الإرشادات التالية. فقد ساعدت في تنمية عائلتي، وأعتقد أنها يمكن أن تساعدك في تقوية أسرتك.

عبروا عن تقديركم لبعضكم البعض

سمعت ذات يوم شخصاً يقول مازحاً إن المنزل هو المكان الذي يذهب إليه أفراد الأسرة عندما يتعبون من التعامل بلطف مع الآخرين. وللأسف، يبدو أن بعض البيوت تسير فيها الأحوال على هذا النحو تماماً. فمندوب المبيعات يقضي يومه وهو يعامل

عملاءه بمنتهى اللطف، وغالباً ما يكون ذلك في مواجهة الرُفض، لكي ينمي عمله، ولكنه عندما يعود إلى المنزل يتعامل بفظاظة مع زوجته. كما أن الطبيبة تظل طوال النهار تهتم بالمرضى وتتعاطف معهم، ولكنها تعود إلى المنزل مرهقة وتضيق بأطفالها.

لكي تبني أسرة قوية، عليك أن تجعل البيت بيئة داعمة. يقول عالم النفس ويليام جيمس: "كل إنسان يتوق من المهد إلى اللحد إلى أن يحظى بالتقدير". فالشعور بالتقدير يخرج أفضل ما في الإنسان. وعندما يأتي هذا التقدير في المنزل مصحوباً بالقبول والحب والتشجيع، تنمو الروابط بين أفراد الأسرة، ويصبح البيت ملاذاً آمناً للجميع.

ما الذي سأستفيده إذا ربحت العالم بأسره وخسرت أسرتي؟

سمعت أن كل ملحوظة سلبية تقولها لفرد من أفراد الأسرة، تتطلب منك أربع جمل إيجابية لتمحو الضرر الذي وقع عليه. لذلك، من المهم جداً أن نركز على الجوانب الإيجابية في شخصية كل منا ونعبر عن حب غير مشروط لبعضنا البعض، بالأقوال والأفعال. عندئذٍ سيصبح البيت بيئة إيجابية للجميع.

خطط حياتك بحيث تقضي وقتاً مع أسرتك

يقال إن البيت الأمريكي قد أصبح ملتقى طرق، حيث يقابل أفراد الأسرة بعضهم أثناء الاتجاه لأماكن وأنشطة شتى. ويبدو أن هذا حقيقي. فعندما كنت طفلاً صغيراً، كنت أقضي وقتاً

طويلاً مع والدي وأخي وأختي. كنا نذهب في إجازات أسرية، عادة في السيارة. أما الآن، وبعد أن صرت أباً، أصبح من الصعب عليّ أن أحافظ على هذه العادة. لقد كنا نجيد التخطيط وأخذ الإجازات معاً، ولكن أحياناً كان علينا أن نبتكر لنجد الوقت الذي نقضيه معاً. فمثلاً، عندما كان أطفالي أصغر سناً، كنت أحاول دائماً أن أوصلهم إلى المدرسة صباحاً لأقضي معهم بعض الوقت. ولكن مع كل الأشياء التي تحدث في حياتنا المزدحمة، وجدنا أن الطريقة الوحيدة التي نقضي بها الوقت معاً هي أن نخطط لذلك تخطيطاً محكماً.

في كل شهر، أقضي عدة ساعات في فحص الجدول الزمني لرحلات السفر، والتفكير في الدروس التي ينبغي أن أكتبها، وفي المشروعات التي يجب أن أكملها، وهكذا. وفي ذلك الوقت، أحدد مواعيد الشهر بأكمله. ولكن قبل أن أحدد أي مواعيد للعمل، أسجل كل التواريخ المهمة الخاصة بالأنشطة الأسرية. إنني أخصص وقتاً لأيام الميلاد، وذكرى الزواج، ومباريات الكرة، والمسرحيات، وحفلات التخرج، والحفلات الموسيقية، والعشاء الرومانسي. كما أحدد موعداً للقاء فردي مع زوجتي وأولادي كلاً على حدة حتى نستمر في بناء علاقاتنا. وبمجرد أن أحدد كل هذا، أبدأ في وضع الجدول الزمني الخاص بعملي بناءً عليه. إنني أفعل هذا منذ سنوات، وهو الشيء الوحيد الذي منع عملي من أن يطرد عائلتي خارج جدول مواعيدي. لقد وجدت أنني إذا لم أخطط حياتي بشكل استراتيجي، بحيث أقضي وقتاً مع أسرتي، فلن يحدث هذا أبداً.

تعامل مع الأزمات بشكل إيجابي

كل الأسر تمر بمشاكل، ولكن ليست كل الأسر تتجاوب مع مشاكلها بالطريقة نفسها. وغالباً ما يفرق هذا بين الأسر القريبة من بعضها البعض والأسر التي بالكاد ترتبط ببعضها. لقد لاحظت أن بعض الناس الذين يسعون للنجاح يبدو أنهم يتجنبون بيئة المنزل. وأعتقد أن ثمة سبباً واحداً لهذا، وهو أنهم لا يستطيعون التعامل مع الأزمات العائلية بشكل جيد. إنهم يجدون أنه من الأسهل أن يحاولوا تجنب المشكلة برمتها. ولكن هذا ليس حلاً.

قدم المؤلف إم. سكوت بيك، مؤلف كتاب The Road Less Traveled، بعض الأفكار الجديرة بالاهتمام حول موضوع المشكلات وكيفية التغلب عليها:

> "إن عملية الالتقاء وحل المشكلات هي التي تمنح الحياة معنى. فالمشكلات هي المحك الذي يفرق بين النجاح والفشل. والمشكلات تتطلب شجاعتنا وحكمتنا؛ بل هي في الحقيقة التي تنمي شجاعتنا وحكمتنا. فالإنسان لا ينمو عقلياً أو روحياً إلا بسبب المشكلات.... فنحن نتعلم من خلال ألم مواجهة المشكلات وحلها. وكما قال بنيامين فرانكلين: "الأشياء التي تجرح، تعلم".

إذا كنا نريد النمو أسرياً والنجاح في المنزل بالقدر نفسه الذي ننجح به في باقي نواحي حياتنا، فلابد أن نتعلم التكيف مع الصعوبات التي نواجهها هناك. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي ستساعدك على حل مشاكلك الأسرية:

- *هاجم المشكلة، وليس الشخص.* حاولوا دائماً أن تدعموا بعضكم البعض. وتذكروا أنكم جميعاً في مركب واحد معاً. لذلك، فلا تنفس عن إحباطاتك في الناس. وبدلاً من ذلك، عالج المشكلة نفسها.
- *اجمع كل الحقائق.* لا شيء يمكن أن يجلب الضرر والأذى أكثر من القفز إلى استنتاجات خاطئة أثناء الأزمة. فلا تضيع طاقتك الانفعالية والبدنية في مطاردة المشكلة الخطأ. فقبل أن تحاول إيجاد الحلول، تأكد من أنك تعرف حقاً ما يحدث حولك.
- *حدد كل الخيارات.* قد يبدو هذا تحليلياً إلى حد ما، ولكنه يساعد لأنك ستتمكن من النظر إلى الموضوعات الانفعالية ببعض الموضوعية. إلى جانب أنك إذا كانت لديك مشكلة في العمل في الوقت الحالي، فالأرجح أنك ستكون مستعداً للخوض في هذه العملية. امنح أي مشكلة أسرية على الأقل نفس قدر الوقت والطاقة الذي تمنحه لأي مشكلة في العمل.
- *اختر الحل الأمثل.* عندما تفكر في الحل، تذكر دائماً أن الأشخاص هم الأولوية. وخذ قرارك تبعاً لذلك.
- *انظر للجوانب الإيجابية من المشكلة.* كما قال د. بيك، فإن المواقف الصعبة تمنحنا الفرصة للنمو والتطور. ومهما بدت لك الأمور سيئة في هذه اللحظة، فهناك جانب إيجابي في كل مشكلة تقريباً.

- لا *تمتنع عن الحب*. مهما ساءت الأمور ومهما وصلت درجة غضبك، فلا تمتنع أبداً عن حب زوجتك أو أطفالك. وبالطبع يجب أن تخبرهم بما تشعر به. اعترف بالمشكلات، ولكن استمر في حبك غير المشروط لكل أفراد أسرتك بغض النظر عن أي شيء.

النقطة الأخيرة هي أهم النقاط السابقة. فعندما تشعر بالحب والدعم من قبل أسرتك، يمكنك مقاومة أية أزمة تقريباً. ويمكنك التمتع حقاً بالنجاح.

استمر في التواصل

ذكرت صحيفة دالاس مورنينج نيوز Dallas Morning News في إحدى مقالاتها أن الزوجين العاديين بعد عشر سنوات من الزواج أو أكثر يقضيان سبعاً وثلاثين دقيقة فقط أسبوعياً في التواصل مع بعضهما البعض. لم أستطع أن أصدق هذا بسهولة. قارن هذا بحقيقة أن الرجل الأمريكي يقضي تقريباً أكثر من خمسة أضعاف هذا الوقت في مشاهدة التليفزيون كل يوم! لا عجب أن الكثير من الزيجات تعاني اليوم المتاعب. فالتواصل، مثله مثل كل شيء آخر، لا ينمو من تلقاء نفسه. بل يجب عليك أن تنميه، وتحتاج هذه العملية لوقت وجهد. وفيما يلي بعض الاقتراحات لمساعدتك على أن تفعل هذا:

- *قم بوضع خطط للتواصل:* كن مبدعاً بشأن إيجاد أسباب للتحدث معاً. اخرج مع أسرتك للتمشية حتى تتمكنوا من الحديث. اتصل بزوجتك مرتين خلال اليوم. التقيا على الغداء يوماً في الأسبوع. اعرض أن توصل أولادك لتدريب الكرة حتى تتمكن من التحدث معهم. التواصل يمكن أن يحدث في أي مكان تقريباً.
- *سيطر على قاتلي التواصل:* يستولي التليفزيون والتليفون في الغالب على معظم وقت التواصل بين أفراد الأسرة. حدد قدر الوقت الذي تمنحه لهما، وستندهش من كم الوقت الذي لديك للتحدث والتواصل.
- *شجع على الصدق والشفافية في المحادثات:* الاختلاف في الرأي شيء صحي وطبيعي في الأسرة. شجع كل أفراد أسرتك على أن يتحدثوا بما يجول في خاطرهم، وعندما يفعلون، فلا تنتقدهم أو تسخر منهم أبداً.
- *تبنَّ أسلوباً إيجابياً في التواصل:* كن منتبهاً للطريقة التي تتعامل بها مع أفراد أسرتك. فربما كنت تتبنى أسلوباً يخنق أي محاولة للتواصل الصريح. وإذا كنت معتاداً على استخدام أي أسلوب تواصل بخلاف الأسلوب التعاوني، فابدأ فوراً تغيير هذا الأسلوب. عليك أن تفعل هذا إذا كنت ترغب في تقوية علاقتك بأسرتك.

شارك أفراد أسرتك في القيم نفسها

لم تعد الأسر اليوم تمنح القيم القدر نفسه من الانتباه الذي

كانت تمنحه لها من قبل. يقول ويليام كيلباتريك، أستاذ التعليم في بوسطن كوليدج: "ثمة خرافة تقول إن الآباء ليس لهم الحق في غرس قيمهم في أطفالهم. فالمبدأ المعياري هنا هو أن الأطفال يجب أن يكونوا قيمهم الخاصة. ولكن بالطبع، لا يملك الأطفال سوى فرصة ضئيلة للغاية ليفعلوا ذلك... فهل من المنطقي أن يقف الآباء حياديين مكتوفي الأيدي في حين أن الجميع يصرون على بيع قيمهم للأطفال، بداية من كاتبي نصوص الأفلام والمسرحيات، إلى العاملين في مجال الترفيه، إلى العاملين في الإعلانات، إلى المروجين للجنس؟"[٢].

إن القيم المشتركة تقوي الأسرة وتفيد الأطفال بشدة أثناء تربيتهم. وقد أظهرت دراسة أجراها معهد البحث Search Institute أن الأطفال الذين يعبر والدهم أو والدتهم عن معايير معينة ويفرضها عليهم ينمون بمعدل يبلغ ضعف معدل نمو الأطفال الذين لا يتم تعزيز القيم لديهم بشكل مشابه، وذلك في البيوت التي يرعاها أحد الوالدين فقط[٣]. وهذه النتيجة لا تضع في الاعتبار ما إذا كانت القيم إيجابية أم لا.

إن أفضل طريقة للبدء في العمل في سبيل مشاركة القيم في عائلتك هي أن تحدد القيم التي تود غرسها. فإذا كانت أسرتك مثل معظم الأسر الأمريكية، فالأرجح أنك لم تفعل هذا من قبل قط. ولكن قبل أن تبدأ في تجسيد قيمك والعمل بها، عليك أولاً أن تعرفها وتحددها. إنها الأشياء التي يتراوح عددها بين ثلاثة وسبعة، والتي أنت مستعد لأن تحارب من أجلها حتى آخر قطرة دم.

والآن دعني أذكر لك القيم الخمسة التي حددتها في أسرتي حتى تعرف ما أتحدث عنه:

١. الالتزام مع الله
٢. الالتزام بالتطوير الشخصي والأسري
٣. وجود خبرات مشتركة بين أفراد الأسرة
٤. الثقة بأنفسنا وبالآخرين
٥. الرغبة في الإسهام في الحياة

ومما لا شك فيه أن القيم التي تختارها ستختلف عن القيم التي اخترتها أنا، ولكن عليك أن تحدد هذه القيم. إذا لم تكن قد فعلت هذا من قبل، فخصص بعض الوقت للحديث عن القيم مع زوجك وأطفالك. وإذا كان أبناؤك أكبر سناً، فعليك أن تشركهم في عملية تحديد القيم الأسرية. اجعل هذا الوقت مخصصاً للمناقشة. ولا تتردد أبداً في أن تأخذ دور النموذج أو المعلم لقيم أسرتك. فإذا لم تفعل هذا، فإن شخصاً آخر سيفعله.

عزز علاقتك الزوجية

وأخيراً، إذا كنت متزوجاً، فأفضل ما يمكنك أن تفعله لدعم أسرتك هو أن تعزز علاقتك الزوجية. هذا بالتأكيد أفضل شيء يمكنك أن تفعله لزوجك، ولكنه أيضاً سيكون له عظيم الأثر على أطفالك. يقول صديقي جوش ماكدويل معلقاً بكثير من الحكمة: "أعظم شيء يمكن أن يفعله الأب لأبنائه هو أن يحب أمهم".

وأعظم شيء يمكن أن تفعله الأم لأبنائها هو أن تحب أباهم.

ومن الأشياء الشائعة التي يفتقدها العديد من الزيجات في أمريكا الإصرار المخلص على إنجاح العلاقة الزوجية. فالزيجات قد تبدأ بسبب الحب، ولكنها تنتهي بسبب الالتزام. وقد كشف د. ألفريد كينزي الباحث في موضوع الجنس، والذي درس ستة آلاف زيجة وثلاثة آلاف حالة طلاق، أنه "ربما يكون أهم ما في الزواج هو أن تصمم على أن تحافظ عليه. وبهذا التصميم، يجبر الأفراد أنفسهم على التكيف مع الأوضاع وتقبلها حتى إذا بدت هذه الأوضاع مبررات كافية للانفصال، إذا لم يكن الاستمرار في الزواج هو الهدف الرئيسي". إذا أردت أن تساعد زوجتك وأطفالك ونفسك، فعليك أن تلتزم ببناء زواج قوي والحفاظ عليه.

ويقول بات رايلي، مدرب فرق الاتحاد الوطني لكرة السلة: "حافظ على حياتك الأسرية لفترة طويلة، وسيمكنك أن تحافظ على النجاح لفترة طويلة. إذا كانت حياتك منظمة، فستتمكن من تحقيق كل ما تريد". فثمة ارتباط قوي بين النجاح الأسري والنجاح الشخصي. كما أن بناء علاقات أسرية قوية لا يمهد الطريق للنجاح في المستقبل فحسب، وإنما أيضاً يعطي للحياة معنى أعمق.

أعتقد أن القليل من الناس حققوا نجاحاً حقيقياً دون وجود أسرة إيجابية تدعمهم. ومهما بلغت عظمة الإنجازات التي يمكن أن يحققها الناس، فأظن أنهم يظلون مفتقدين لشيء مهم عندما

يعملون دون أن يتمتعوا بميزة وجود علاقات حميمة. صحيح أن بعض الناس يفضلون العزوبية، ولكن هؤلاء نادرون. أما بالنسبة لمعظم الناس، فالأسرة الصالحة تساعدهم على التمتع برحلة الحياة بشكل يستحيل أن يتحقق بأي وسيلة أخرى. وعندما يتعلق الأمر بغرس بذور تفيد الآخرين، فمن ذا الذي يمكن أن يستفيد منك أكثر من أفراد أسرتك؟.

٨

كيف يمكنني أن أخدم الناس وأقودهم في الوقت نفسه؟

عليك أن تحب موظفيك أكثر من حبك لمنصبك.

أظهر الجنرال الأمريكي إتش. نورمان شوارزكوف قدرات قيادية ناجحة رائعة أثناء قيادة جيوش التحالف في حرب الخليج، تماماً مثلما فعل طوال حياته العملية، بداية من عمله في ويست بوينت.

في فيتنام، قلب شوارزكوف حال كتيبة كانت في حالة مزرية. تحولت الكتيبة الأولى من الفرقة السادسة -التي كانت تعرف باسم "الأسوأ في السادسة"- من مادة للضحك والسخرية إلى قوة محاربة فعالة اختيرت لتنفيذ مهمة أكثر صعوبة. وتبين أنها مهمة وصفها شوارزكوف بأنها "لمكان فظيع ومميت" يطلق عليه شبه جزيرة باتانجان. كانت المنطقة مسرحاً للحروب منذ ثلاثين عاماً، وكانت تعج بالألغام والفخاخ، وكانت موضعاً للعديد من الحوادث الأسبوعية.

استغل شوارزكوف هذا الموقف السيئ للغاية أفضل استغلال. فاتخذ إجراءات لتقليل الإصابات قدر الإمكان، وحينما كان ينفجر لغم في جندي، كان ينطلق مسرعاً للاطمئنان عليه، ويأمر

بترحيله على متن طائرته الهليكوبتر الخاصة، ويتحدث مع باقي الجنود ليرفع من روحهم المعنوية.

وفي ٢٨ مايو عام ١٩٧٠، جرح جندي نتيجة انفجار لغم، وأسرع شوارزكوف، الذي كان حينها برتبة كولونيل، إلى موقع الرجل. وبينما كانت الهليكوبتر تنقل الجندي المصاب، انفجر لغم في جندي آخر، وجرحت ساقه جرحاً بالغاً. كان الرجل يتقلب على الأرض ويصرخ ويولول من الألم. وحينئذ اكتشف الجميع أن اللغم الأول لم يكن هو اللغم الوحيد. لقد كان الجميع يقفون في وسط حقل ألغام.

كان شوارزكوف يعتقد أن الرجل المصاب من الممكن أن يبقى على قيد الحياة، بل من الممكن أيضاً أن يحتفظ بساقه؛ ولكن فقط إذا توقف عن التقلب والتمرغ على الأرض. وكان أمامه شيء واحد يمكنه فعله. كان عليه أن يذهب إلى الرجل ويمنعه من الحركة. كتب شوارزكوف يقول:

> "بدأت السير في حقل الألغام، ببطء شديد خطوة تلو الأخرى، محدقاً في الأرض، بحثاً عن أي نتوء أو أي شيء بارز في التراب ينبئ بوجود لغم. كانت ركبتاي ترتعشان لدرجة أنني في كل مرة كنت أخطو فيها خطوة، كان عليّ أن أجر رجلي وأثبتها بيدي الاثنتين قبل أن أخطو خطوة أخرى... مر الوقت كألف سنة حتى وصلت إلى الفتى".

وبعد أن وصل شوارزكوف الذي كان يزن حوالي ٢٤٠ رطلاً، وكان مصارعاً في ويست بوينت، إلى الجندي الجريح، ثبته في

الأرض وهدأ من روعه. وكان هذا ما أنقذ حياته. وبمساعدة فريق المهندسين، أخرجه شوارزكوف هو وباقي الجنود من حقل الألغام.

يمكن أن توصف السمة التي أبداها شوارزكوف في ذلك اليوم بأنها بطولة، أو شجاعة، أو حتى تهور. ولكنني أعتقد أن أفضل كلمة يمكن أن نصفها بها هي الحرص على الخدمة. ففي هذا اليوم من شهر مايو، كان الشيء الوحيد الذي يمَكّنه من أن يكون فعالاً كقائد هو أن يخدم الجندي الواقع في المشكلة.

امتلاك قلب خادم

عندما تفكر في الخدمة، هل تتصورها كنشاط يؤديه الأشخاص الأقل مهارة في أسفل السلم الوظيفي؟ إذا كنت تفعل، فإن انطباعك خاطئ. فالخدمة ليس لها علاقة بالمنصب أو بالمهارة، وإنما بالموقف الذهني. ولابد أنك قابلت من قبل أشخاصاً في مواقع خدمة ولكن موقفهم الذهني سيئ تجاه الخدمة: كالموظف الفظ في الهيئة الحكومية، أو النادل الذي لا يكلف نفسه الجهد ليدون طلبك، أو عامل المتجر الذي يتحدث في الهاتف مع صديقه بدلاً من أن يساعدك.

وتماماً كما يمكنك أن تستشعر عدم رغبة أحد الموظفين في مساعدة الناس، يمكنك أن تستشعر بالسهولة نفسها ما إذا كان شخص ما يتمتع بقلب خادم أم لا. والحقيقة هي أن أفضل القادة يرغبون في خدمة الآخرين وليس أنفسهم.

ما الذي يعنيه تجسيد صفة الخدمة؟ القائد الخادم الحقيقي هو الذي:

١. يضع الآخرين في مقدمة أولوياته

العلامة الأولى التي تدل على الحرص على الخدمة هي القدرة على أن تؤثِر الآخرين على نفسك وعلى رغباتك الشخصية. الأمر يتجاوز أنَ تكون مستعداً لتأجيل أهدافك الخاصة. إنه يعني أن تدرك تماماً احتياجات الآخرين، وأن تكون موجوداً لمساعدتهم وقادراً على تقبل رغباتهم باعتبارها أشياء مهمة.

٢. يتمتع بالثقة بالنفس التي تمكنه من الخدمة

الجوهر الحقيقي للخدمة هو الشعور بالأمان. فالأشخاص الذين يشعرون بأنهم أهم كثيراً من أن يخدموا، هم في الحقيقة يشعرون بعدم الأمان. فطريقة تعاملنا مع الآخرين، هي في الأساس انعكاس لطريقة تفكيرنا في أنفسنا. وقد عبر الشاعر والفيلسوف إريك هوفر عن هذه الفكرة بقوله:

> "الشيء المهم هو أن نحب جيراننا كما نحب أنفسنا؛ ونعامل الآخرين كما نعامل أنفسنا. فنحن نكره الآخرين عندما نكره أنفسنا. ونتسامح مع الآخرين عندما نسامح أنفسنا. ونصفح عن الآخرين عندما نصفح عن أنفسنا. إن حب أنفسنا ليس أصل المشاكل التي تصيب عالمنا، وإنما الأصل فيها كلها هو أننا نكره أنفسنا".

القادة الذين يشعرون بالأمان فقط هم من يمنحون الآخرين

السلطة. كما أن الأشخاص الذين يشعرون بالأمان فقط هم الذين يخدمون الآخرين.

٣. يبادر بخدمة الآخرين

أي شخص تقريباً سيخدم الآخرين إذا ما أجبر على ذلك. وبعض الأشخاص يبدءون في خدمة الآخرين في الأزمات فحسب. ولكنك تستطيع بحق رؤية قلب الشخص الذي يبادر بخدمة الآخرين. إن القادة العظماء يستطيعون اكتشاف الاحتياجات، ويستغلون الفرص، ويخدمون الآخرين دون أن يتوقعوا شيئاً بالمقابل.

٤. لا يركز على المنصب

القادة الخادمون لا يركزون على المنصب أو الرتبة. عندما سار الكولونيل نورمان شوارزكوف في حقل الألغام، كانت الرتبة هي آخر ما يفكر فيه. وإنما كان إنساناً يحاول مساعدة أخيه الإنسان. وإذا كان للرتبة علاقة بالموضوع، فقد أعطته رتبته كقائد إحساساً أكبر بأن من واجبه أن يخدم هذا الرجل.

٥. يخدم بدافع الحب

الحرص على الخدمة لا يمكن أن يكون بدافع التلاعب أو تعزيز الذات. إن الدافع الحقيقي للخدمة هو الحب. وفي النهاية، فإن مدى تأثيرك وجودة علاقاتك بالآخرين تعتمد على عمق اهتمامك بهم. ولذلك فمن الضروري للقائد أن يكون على استعداد للخدمة.

كيف تصبح خادماً

لكي تحسن قدرتك على الخدمة، افعل ما يلي:

- قم *بأداء أفعال بسيطة تنم عن الحب*. متى كانت آخر مرة أديت فيها أفعالاً بسيطة تنم عن حبك ومودتك للآخرين؟ ابدأ بأقرب الناس إليك: زوجتك وأطفالك وأبويك. ابحث عن أشياء بسيطة تبين للآخرين اليوم أنك تهتم بهم.
- تعلم *أن تسير ببطء وسط الزحام*. لقد تعلمت هذا الدرس العظيم من والدي. وأطلق عليه السير ببطء وسط الزحام. في المرة القادمة التي تحضر فيها اجتماعاً مع عدد من العملاء أو الزملاء أو الموظفين، اجعل هدفك أن تتواصل مع الآخرين كلاً على حدة وتتحدث معهم جميعاً. ركز على كل شخص تقابله. تعرف على اسمه إذا كنت لا تعرفه بالفعل. اجعل مهمتك هي أن تتعرف على احتياجات كل شخص ورغباته. بعد ذلك، وعندما تعود إلى المنزل، سجل ملاحظة لنفسك لكي تفعل شيئاً مفيداً لستة أشخاص من هؤلاء الذين قابلتهم.

الأشخاص الذين يرغبون في أن يصبحوا عظماء ينبغي أن يخدموا الجميع.

- *ابدأ العمل*. إذا كانت الرغبة في الخدمة غائبة تماماً عن حياتك، فإن أفضل طريقة لتغيير ذلك هي أن تبدأ

الخدمة. ابدأ الخدمة بجسدك، وسيلحق بك قلبك في النهاية. سجل اسمك لتخدم الآخرين لمدة ستة أشهر في أقرب جمعية خيرية أو هيئة تطوعية. فإذا لم تتحسن رغبتك في الخدمة بحلول نهاية الفترة، فافعل ذلك مرة أخرى. واستمر في هذا حتى تتغير رغبتك.

ما موقفك فيما يتعلق بخدمة الآخرين؟ هل ترغب في أن تصبح قائداً لتحظى بالمزايا والفوائد؟ أم تدفعك لهذا الرغبة في مساعدة الآخرين؟

إذا كنت ترغب حقيقة في أن تصبح قائداً يريد الناس أن يتبعوه، فعليك أن تسوي مع نفسك مسألة الحرص على خدمة الآخرين. فإذا كنت ترغب في أن تُخدَم بدلاً من أن تَخدِم، فربما كنت تسير في اتجاه المتاعب. إن الأشخاص الذين يرغبون في أن يصبحوا عظماء ينبغي أن يخدموا الجميع.

وقد قال الفيلسوف ألبرت شويتزر: "إنني لا أعرف ماذا ستكون مصائركم، ولكن ثمة شيء واحد أعرفه حق المعرفة: هؤلاء الذين سيحظون بالسعادة الحقيقية من بينكم، هم هؤلاء الذين يسعون لخدمة الآخرين ويعرفون كيف يخدمونهم". إذا أردت أن تصل لأعلى مستويات النجاح، فكن مستعداً لأن تخدم على أدنى المستويات. تلك هي أفضل طريقة لبناء العلاقات.

الملاحظات

الفصل ١

1. Michael K. Deaver, "The Ronald Reagan I Knew," *Parade*, 22 April 2001, 12.
2. Ibid., 10.
3. "Thirty Years with Reagan: A Chat with Author, Former Reagan Aide Michael Deaver," 20 April 2001 <www.abc-news.com>.
4. Ibid.

الفصل ٢

1. Art Mortell, "How to Master the Inner Game of Selling," vol. 10, no. 7.
2. Ecclesiastes 4:9–12 NIV.

الفصل ٣

1. 1 Samuel 17:33–37 NIV.

الفصل ٤

1. H. Norman Schwarzkopf, "Lessons in Leadership," vol. 12, no. 5.

2. Kevin and Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business* (New York: Broadway Books, 1996), 224.

الفصل ٦

1. Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Simon and Schuster, 1989).
2. Proverbs 22:1 NIV.
3. Donald T. Phillips, *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times* (New York: Warner Books, 1992), 66–67.

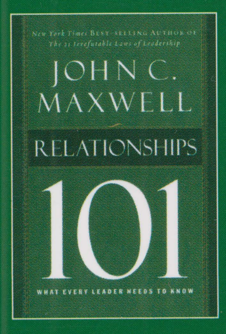
الفصل ٧

1. Gary Bauer, "American Family Life," *Focus on the Family* magazine, July 1994, 2.
2. William Kirkpatrick, *Why Johnny Can't Tell Right from Wrong* (New York: Simon and Schuster, 1992).
3. Quoted in *Christianity Today*, 4 October 1993.

عن المؤلف

يتحدث جون سي. ماكسويل، الذي يعرف بلقب "خبير أمريكا في القيادة"، شخصياً أمام مئات الآلاف من الأشخاص في كل عام. ولقد شرح مبادئ القيادة التي وضعها في بعض أكبر الشركات الأمريكية في قائمة فورشن ٥٠٠، وكذلك في الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة في ويست بوينت، وفي بعض المؤسسات الرياضية مثل الاتحاد الوطني لرياضيي الجامعات، والاتحاد الوطني لكرة السلة، والاتحاد الوطني لكرة القدم.

وقام ماكسويل بتأسيس عدة مؤسسات، ومنها Maximum Impact، التي تهدف لمساعدة الناس على استغلال إمكانياتهم القيادية. وهو كذلك مؤلف أكثر من ثلاثين كتاباً باعت أكثر من مليون نسخة، ومنها: Developing the Leader Within You و Failing Forward و Your Road Map for Success و There's No Such Thing as Business Ethics و The 21 Irrefutable Laws of Leadership (٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة).



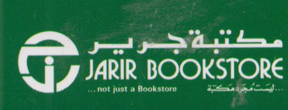
القيادة العظيمة تعتمد على العلاقات القوية!

القيادة مسألة شديدة الارتباط بالعلاقات. فإذا لم تكن مهاراتك فى التعامل مع الناس قوية، فإن مهاراتك القيادية لن تكون كذلك أيضاً. يقول د. جون سي. ماكسويل، مؤلف بعض الكتب الأكثر مبيعاً فى قائمتى نيويورك تايمز وبيزنس ويك، ملخصاً الأمر: "إذا لم يكن الناس يتبعونك، فإنك لا تمارس القيادة بحق إذن". وفى هذا الكتاب الصغير، يعرض لنا ماكسويل مبادئ ثابتة ومجربة لبناء علاقات قوية مع الآخرين - من داخل وخارج مؤسستك - ومنها:

- الأسس المشتركة فى جميع العلاقات الطيبة
- كيفية تحفيز الناس عن طريق معرفة خمسة أشياء يشترك فيها الناس جميعاً
- كيفية بناء ارتباط دائم مع أفراد فريقك
- لماذا قد تكون مهارات الإنصات هى أوفى أصدقاء القائد
- العامل الحاسم الذي يضع الأساس لجميع العلاقات الطيبة
- العلاقة الأكثر أهمية لنجاح أى إنسان

الفوز فى جميع مجالات الحياة ينتج عن الفوز فى التعامل مع الناس.

يمكنك تحسين قدراتك القيادية وحياتك بأسرها بواسطة هذا الكتاب.




6 281072 061463
282204530

